



Klub  
Innowacyjnych  
Przedsiębiorstw

2012

# E-biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka, przykłady



Redakcja:

Mikołaj Olszański i Krzysztof Piech



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



E-biznes  
– innowacje w usługach.  
Teoria, praktyka, przykłady

Redakcja  
Mikołaj Olszański i Krzysztof Piech

Publikacja powstała w ramach działania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt. „Innowacje w Przedsiębiorstwach – Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw”.

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego „Rozwój zasobów ludzkich przez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnienie innowacji” (Program Operacyjny Kapitał Ludzki, działanie 2.1.3).

**Redakcja naukowa:** Mikołaj Olszański, Krzysztof Piech

**Autorzy:** Marta Adamczyk, Łukasz Cholewa, Jakub Dąbkowski, Magda Dąbrowska, Anna Garstka, Ewelina Gawryluk, Adrian Janeczek, Łukasz Juras, Sebastian Krasicki, Robert Krusiński, Aleksandra Kulgajuk vel Semeniuk, Jakub Kwiatkowski, Katarzyna Łobacz, Małgorzata Majewska, Martyna Matusiak, Piotr Niedzielski, Mikołaj Olszański, Bartosz Orłowski, Jakub Pacholec, Sylwia Pangsy-Kania, Krzysztof Piech, Magdalena Pulkowska, Piotr Sidoruk, Marta Siwek, Bartosz Sobota, Michał Szulik, Paweł Wojtkiewicz, Joanna Zajęcka, Agata Ziajko.

**Recenzent:** Ireneusz Rutkowski

**Współpraca merytoryczna (PARP):** Krzysztof Buczek, Joanna Podgórska

Copyright © by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012

**Wydawca:**

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości  
ul. Pańska 81-83  
00-834 Warszawa

Publikacja bezpłatna

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl).

Poglądy i opinie wyrażone przez autorów publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Publikacja wydrukowana na papierze pochodzącym z lasów prowadzących zrównoważoną gospodarkę leśną.

ISBN 978-83-7585-182-3

Nakład: 1500 egzemplarzy

Warszawa 2012

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:  
Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzczak  
[www.grzeg.com.pl](http://www.grzeg.com.pl)

## Słowo wstępne



Szanowni Państwo!

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości odpowiadając na potrzeby małych i średnich przedsiębiorców realizuje szereg działań ukierunkowanych na stałe podnoszenie ich wiedzy o aktualnych trendach w innowacjach. Jednym z nich jest przedsięwzięcie „Innowacje w Przedsiębiorstwach – Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw”. Jego głównym celem jest oddziaływanie na poprawę warunków tworzenia i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw, a w szczególności wsparcie przedsiębiorców we wdrażaniu oraz rozwoju innowacyjnych rozwiązań.

Publikacje przygotowywane w ramach tego przedsięwzięcia przybliżają różne aspekty funkcjonowania innowacyjnych MSP. Szczególny nacisk położony został na informacje praktyczne, odnoszące się do głównych trendów związanych z rozwojem innowacyjnej przedsiębiorczości

w Unii Europejskiej, w tym przykłady dobrych praktyk. Praktyczne przykłady wzbogacone wiedzą specjalistyczną, są motorem do podejmowania działań mających na celu dalszy rozwój innowacyjnej przedsiębiorczości w Polsce.

Publikacja „**E-biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka, przykłady**” jest odpowiedzią na wzrastające znaczenie biznesu prowadzonego w internecie. Autorzy poruszają w niej kwestie teoretyczne, wyjaśniają i opisują wspólne cechy oraz różnice w tradycyjnym i w nowym podejściu do makro- i mikroekonomii. W publikacji znajdziemy analizy wybranych przypadków e-usług dotyczących portali i systemów sprzedaży *online*, wyszukiwarek, systemów z dziedziny komfortu i rozrywki oraz przykłady współczesnych przedsięwzięć e-biznesowych, udowadniających możliwość odniesienia sukcesu w branży przy zachowaniu określonych zasad prowadzenia tego typu działalności.

W roku 2012 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości szczególnie koncentruje się na stymulowaniu skutecznego zarządzania wśród przedsiębiorstw i instytucji rozwoju przedsiębiorczości. Mam nadzieję, że lektura publikacji powstających w cyklu „Innowacje w Przedsiębiorstwach – Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw”, dostarczy Państwu wielu pożytecznych i inspirujących informacji, które znajdą zastosowanie w codziennej działalności.

Zachęcam do lektury!

Bożena Lublińska-Kasprzak  
Prezes PARP

## Przedmowa

Postęp w obszarze technologii informacyjnych stworzył warunki do ukształtowania się nowej formy wymiany rynkowej. Dla opisanego relacji o charakterze rynkowym trafnie użyto słowa **market-space** (wirtualna sfera rynku). Tam produkty, w tym usługi istnieją jako informacja w formie cyfrowej i mogą być dostarczane poprzez kanały bazujące na technologiach informatycznych. Rynek - określany do tej pory jako **market-place** - działa w nowej formie, której wyznacznikami są wirtualna przestrzeń i oderwanie od fizycznego miejsca. Podejście to wskazuje na istotną rolę informacji jako podstawowego nośnika wartości na rynku elektronicznym. Na tej podstawie rynek elektroniczny określono również jako miejsce, na którym aktywa fizyczne są zastępowane przez aktywa informacyjne. Nowa forma stosunków wymiany charakteryzuje się powszechnym wykorzystaniem sieci komputerowych do przesyłania informacji o produktach lub usługach, zgłaszania zamiaru kupna bądź sprzedaży i (później) zawierania transakcji. Składniki wartości obecne w wymianie tradycyjnej, na które składa się rdzeń korzyści, kontekst, w jakim się ją oferuje oraz infrastruktura umożliwiająca wymianę, są połączone i trudno rozdzielić je. Natomiast w przypadku produktów oferowanych na rynku elektronicznym takie rozdzielenie staje się możliwe. Informacja o produkcie może być oddzielona od niego samego, a klient może podejmować decyzję o zakupie na podstawie informacji, nie mając kontaktu z ofertą.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku elektronicznym wymaga dostosowania metod zarządzania i strategii rozwoju do nowych warunków. Organizację zasadniczych procesów związanych z działalnością przedsiębiorstwa z wykorzystaniem internetu (na przykład zawieranie kontraktów, kontakty z kontrahentami, promocja) określa się mianem e-biznesu (elektroniczny biznes). Powszechnie przyjmuje się, że e-biznes to także ogół działalności prowadzonej w związku z rozwojem i zastosowaniem internetu.

**E-biznes** jest zatem internetowym sposobem prowadzenia przedsięwzięć gospodarczych wymagających informatycznego wspomaganie działalności przedsiębiorstw, a polegającym na bezpośredniej wymianie informacji między producentami, dystrybutorami, pośrednikami oraz odbiorcami produktów rynkowych. Środkami do wspomaganie procesów e-biznesu są m.in. internetowa giełda, portale informacyjne, interaktywne strony www oraz wirtualne supermarkety, optymalizujące zawieranie kontraktów i upraszczanie sprzedaży. E-biznes określa się też jako integrację przepływu informacji między działami wewnętrznymi przedsiębiorstwa z jego aktywnością w internecie, na rynkach elektronicznych. Jednak zasięg, skala i szybkość rozwoju tego zjawiska powodują, że pojęcie e-biznesu zmienia się.

E-biznes jest od ponad dekady szczególnym, kierunkowym obszarem zainteresowania firm, rozszerzającym sposób prowadzenia działalności gospodarczej w szczególności przez przedsiębiorstwa będące użytkownikami systemów informatycznych wspomagających zarządzanie.

Obecnie e-biznes dla większości użytkowników-internautów stanowi przede wszystkim synonim handlu i usług. Podstawami w rozwoju e-biznesu w przedsiębiorstwach są proste narzędzia internetu (witryny www i e-mail) oraz elementy bankowości elektronicznej.

Wprowadzenie efektywnych strategii e-biznesu musi być rezultatem lepszego zrozumienia strategicznych związków pomiędzy wiedzą oraz zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach, ponieważ przejście do świata e-biznesu wymaga fundamentalnych zmian w wielu modelach funkcjonowania firm (strategie działania, wykorzystanie technologii informacyjnych, procesy zarządzania wiedzą, organizacją, innowacjami, itp.).

Studia nad istotą procesów zachodzących w sferze elektronicznej wydają się niezbędne w aspekcie rynków elektronicznych coraz liczniej tworzonych w oparciu o internet i związanego z tym wzrostu znaczenia i popularności e-biznesu. Przejście z rynku tradycyjnego do elektronicznego dla wielu przedsiębiorstw może mieć charakter rewolucyjny, a znaczenie zmian jest porównywalne do tych, jakie zachodziły przy przejściu z ery agrarnej do industrialnej. Duże znaczenie dla powodzenia działalności firm może mieć stan wiedzy na temat odmienności warunków funkcjonowania w sferze wymiany elektronicznej. Dotyczy to między innymi oddziaływania czynników otoczenia, podstawowych nośników wartości, źródeł przewagi konkurencyjnej i oczekiwań klientów. Znaczenie ma także odpowiednia organizacja zasadniczych procesów przedsiębiorstwa zorientowana na potrzeby e-biznesu. Dlatego warto podejmować badania, których celem będzie identyfikacja procesów stymulujących relacje na rynku elektronicznym, jego powiązań z wymianą „tradycyjną” oraz reguł, jakim powinien być poddawany e-biznes.

Recenzowana praca może mieć szczególne znaczenie dla rynku publikacyjnego, dla czytelników oraz dla autorów. Szczególny charakter tej publikacji wynika z faktu, że jest to książka, która powstała w bardzo krótkim czasie – kilku tygodni. Warto dodać, że bez wykorzystania nowoczesnych narzędzi informatycznych i komunikacyjnych nie byłoby to możliwe.

Już sam tytuł książki „**E-biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka, przykłady**” zapowiada jednoznacznie obszar podejmowanej problematyki. Sformułowanie w ten sposób tytułu książki trafnie koresponduje z charakteryzującym się jednorodnością zakresem przedmiotowym publikacji oraz z różnorodnym zakresem podmiotowym.

Książka ta jest dziełem łączącym, zgodnie z zapowiedzią w tytule, trzy komponenty: e-biznes, czas i pieniądze. Zostały one odniesione do 26 przypadków różnych firm, które rzeczywiście w bardzo krótkim czasie odniosły sukces. Konstrukcja książki jest prosta i przejrzysta, a zarazem logiczna i konsekwentna. Przeważający styl publicystyczny tej publikacji, ułatwia jej czytanie. Autorzy interesują się właściwie innowacjami w sferze przedsiębiorstw i gospodarki, natomiast e-biznes traktują jako formę sprzyjającą osiągnięciu „szybkiego zysku”. Tok rozumowania przyjęty w książce jest następujący: twórczy i wartościowy pomysł oraz innowacja umożliwiają i wspomagają procesy rozwojowe w przedsiębiorstwach, a e-biznes jest z kolei sposobem prowadzenia przedsięwzięć gospodarczych, służącym do szybkiego budowania wartości przedsiębiorstwa.

Prostota konstrukcji książki jest jej dużą zaletą, a logiczny układ pięciu części, a raczej rozdziałów książki, dodatkowo wzmacnia argumenty przekonywania czytelnika do przyjęcia sposobu myślenia wielu współautorów tej publikacji. Zgodnie z tytułem książka jest podzielona na pięć części. Część pierwszą i drugą można potraktować jako obudowę teoretyczną do zagadnień, które są podejmowane w kolejnych trzech częściach praktycznych publikacji. Taka konstrukcja książki ułatwia potencjalnemu czytelnikowi przyswajanie zawartych tam treści zarówno teoretycznych jak i empirycznych, opisywanych w formie trafnie wybranych studiów przypadków.

W części pierwszej omawiane są zagadnienia dotyczące innowacji w sferze usług. W kolejnej części, czytelnik może zapoznać się ze strategicznymi, ekonomicznymi i finansowymi, wybranymi aspektami e-biznesu. Następne trzy części książki, które moim zdaniem są komplementarne, zawierają analizę wybranych przypadków elektronicznego biznesu, z logicznym podziałem na następujące segmenty e-biznesu:

- portale i systemy sprzedaży *online*,
- wyszukiwarki i systemy rozwijania kontaktów społecznych,
- systemy na rzecz ułatwiania życia, komfortu i rozrywki.

Omawiana praca ma kilka silnych stron, na które chciałbym zwrócić uwagę:

- książka jest pracą **wielowątkową**, kompleksowo pokazującą związki między innowacjami w usługach, e-biznesem oraz wysokimi efektami finansowymi prowadzenia działalności gospodarczej w sferze wirtualnej;

- w książce umiejętnie połączono i wyważono **proporcje** między stroną teoretyczną, a aspektami empirycznymi i praktycznymi podejmowanych zagadnień;
- autorzy bardzo umiejętnie i konsekwentnie posługują się dostępnymi **danymi i informacjami** do podbudowy prowadzonego wywodu merytorycznego; w ten sposób argumenty i oceny są przekonujące;
- w książce szeroko wykorzystano **doświadczenia eksperckie, doradcze i analityczne autorów**, jako aktywnych uczestników procesów zachodzących w e-biznesie; odwołania do konkretnych przypadków i przykładów znakomicie podnoszą **wiarygodność** prowadzonego wywodu.

Recenzowana praca zawiera też wątki zasługujące na dyskusję, czy polemikę. Oto kilka uwag o takim charakterze: zgadzając się z generalną konstrukcją książki można zauważyć, że użyteczne mogłoby być także rozwiązanie alternatywne: na czoło wybija się zagadnienie innowacyjności usług i e-biznesu, a następnie omawiane są raczej dowolnie ułożone kolejne części; może należy znaleźć określone kryteria porządkowania tekstu i je zastosować.

Podsumowując powyższe uwagi należy jednoznacznie podkreślić, że recenzowana praca z wielu względów zasługuje na wnikliwą lekturę. Przemawiają za tym przede wszystkim takie jej cechy, jak znaczenie **teoretyczne i praktyczne** podejmowanych zagadnień, **aktualność** poruszanej problematyki, a także silne oparcie wywodu na **odniesieniach do praktyki** firm, działających w sferze elektronicznej gospodarki.

prof. Ireneusz P. Rutkowski<sup>1</sup>

# Spis treści

Spis tabel.....	13
Spis rysunków .....	14
Wstęp .....	16
<b>Część 1. TEORETYCZNE ASPEKTY INNOWACJI W SEKTORZE USŁUG.....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Rola innowacji w sektorze usług .....</b>	<b>22</b>
1.1.1 Przemiany sektora usług w gospodarce światowej.....	22
1.1.2 Znaczenie i przemiany sektora usług w polskiej gospodarce .....	24
1.1.3 Definicje i cechy innowacji oraz pojęć pokrewnych.....	27
1.1.4 Rodzaje usług innowacyjnych.....	38
1.1.5 Podsumowanie .....	39
<b>1.2 Innowacje w sektorze usług – czy różnią się od innowacji w sektorze przemysłowym?.....</b>	<b>41</b>
1.2.1 Sektorowe podejście do innowacji .....	41
1.2.2 Czynniki zróżnicowania innowacji w usługach i w przemyśle.....	43
1.2.3 Konwergencja obszarów produktowych i usługowych w zakresie innowacji.....	49
1.2.4 Wnioski dla przedsiębiorców.....	52
<b>Część 2. TEORETYCZNE ASPEKTY E-BIZNESU i ich zastosowania .....</b>	<b>53</b>
<b>2.1 Ekonomiczne aspekty funkcjonowania rynku usług internetowych.....</b>	<b>55</b>
2.1.1 Rodzaje kosztów i zjawiska z nimi związane .....	55
2.1.2 Koszty transakcyjne i ich wpływ na e-biznes .....	58
2.1.3 Koszty księgowo i niefinansowe nabywanego produktu.....	62
2.1.4 Zjawiska związane ze skalą działalności w e-biznesie .....	66
2.1.5 Wybrane prawa ekonomiczne i ich zastosowanie w e-biznesie.....	73
<b>2.2 Modele i kwestie finansowe e-biznesu .....</b>	<b>77</b>
2.2.1 Modele biznesowe w e-usługach .....	77
2.2.2 Etapy rozwoju a finansowanie e-biznesu.....	83
2.2.3 Analityka marketingu i sprzedaży .....	89
2.2.4 Przelewy i płatności w internecie .....	94
2.2.5 Bankowość internetowa i jej innowacje.....	99
<b>2.3 Przemiany i trendy techniczne w e-biznesie.....</b>	<b>105</b>
2.3.1 Przemiany internetu i konsekwencje dla e-biznesu .....	106
2.3.2 Trendy w zakresie sprzętu.....	111
2.3.3 Trendy w zakresie oprogramowania.....	116
2.3.4 Synergia sprzętu i oprogramowania.....	118
2.3.5 Redefinicja produktu jako innowacja.....	122



<b>Część 3. PORTALE I SYSTEMY SPRZEDAŻY ONLINE – studia przypadków .....</b>	<b>129</b>
<b>3.1 eBay .....</b>	<b>132</b>
3.1.1 Wstęp.....	132
3.1.2 Elektroniczne aukcje idea programisty .....	133
3.1.3 eBay na Wall Street.....	134
3.1.4 Koncepcja witryny .....	135
3.1.5 Bezpieczeństwo.....	136
3.1.6 Porażka eBay Express.....	136
3.1.7 Podsumowanie .....	137
3.1.8 Bibliografia .....	137
<b>3.2 Allegro.pl .....</b>	<b>138</b>
3.2.1 Wstęp.....	138
3.2.2 Do sukcesu krok po kroku.....	138
3.2.3 Elektroniczna giełda ofertą dla Polaka.....	140
3.2.4 Dominacja na rynku.....	141
3.2.5 Wizje na przyszłość .....	144
3.2.6 Bibliografia .....	144
<b>3.3 Amazon jako przykład pierwszego, wielkiego sklepu internetowego.....</b>	<b>145</b>
3.3.1 Wstęp.....	145
3.3.2 Geneza.....	145
3.3.3 Sukces.....	147
3.3.4 Podsumowanie .....	150
3.3.5 Bibliografia .....	150
<b>3.4 iTunes Store – sukces płatnej muzyki w internecie .....</b>	<b>152</b>
3.4.1 Wstęp.....	152
3.4.2 Geneza i rozwój .....	152
3.4.3 Opis produktu .....	153
3.4.4 Aspekt prawny.....	155
3.4.5 iTunes Store w liczbach.....	155
3.4.6 iTunes Store w Polsce.....	156
3.4.7 Podsumowanie .....	157
3.4.8 Bibliografia .....	157
<b>3.5 App Store .....</b>	<b>158</b>
3.5.1 Geneza.....	158
3.5.2 Produkt.....	159
3.5.3 Fakty i statystyki.....	161
3.5.4 Podsumowanie .....	162
3.5.5 Bibliografia .....	163
<b>3.6 Payback.....</b>	<b>164</b>
3.6.1 Geneza.....	164
3.6.2 Produkt.....	165
3.6.3 Dochody, finanse, strategia wyjścia.....	166
3.6.4 Podsumowanie .....	166
3.6.5 Bibliografia .....	167
<b>3.7 System Steam firmy Valve .....</b>	<b>168</b>
3.7.1 Wstęp.....	168

3.7.2 Korzyści z systemu Steam .....	168
3.7.3 Od systemu aktualizacji oprogramowania do serwisu społecznościowego.....	169
3.7.4 Sukces systemu Steam nie tylko sukcesem Valve .....	170
3.7.5 Kontrowersje – nic nie jest idealne.....	171
3.7.6 Podsumowanie .....	172
3.7.7 Bibliografia .....	172
<b>3.8 Groupon jako przykład przeniesienia rozwiązań <i>offline</i> do sieci.....</b>	<b>173</b>
3.8.1 Wstęp.....	173
3.8.2 Geneza.....	173
3.8.3 Produkt.....	175
3.8.4 Dalszy rozwój .....	176
3.8.5 Podsumowanie .....	178
3.8.6 Bibliografia .....	178
<b>Część 4. WYSZUKIWARKI I SYSTEMY ROZWIJANIA KONTAKTÓW SPOŁECZNYCH</b>	
<b>– STUDIA PRZYPADKÓW .....</b>	<b>179</b>
<b>4.1 Yahoo!.....</b>	<b>180</b>
4.1.1 Wstęp.....	180
4.1.2 Geneza.....	180
4.1.3 Produkty .....	181
4.1.4 Przyczyny osłabienia rozwoju giganta .....	183
4.1.5 Finanse .....	184
4.1.6 Podsumowanie .....	185
4.1.7 Bibliografia .....	185
<b>4.2 Google.....</b>	<b>186</b>
4.2.1 Wstęp.....	186
4.2.2 Produkty i usługi.....	187
4.2.3 Wyniki finansowe, inwestycje .....	188
4.2.4 Fuzje i przejęcia.....	189
4.2.5 Podsumowanie .....	190
4.2.6 Bibliografia .....	190
<b>4.3 Wikipedia.....</b>	<b>191</b>
4.3.1 Wstęp.....	191
4.3.2 Geneza.....	191
4.3.3 Produkt.....	193
4.3.4 Finanse .....	194
4.3.5 Podsumowanie .....	194
4.3.6 Bibliografia .....	195
<b>4.4 Facebook.....</b>	<b>196</b>
4.4.1 Wstęp.....	196
4.4.2 Geneza.....	196
4.4.3 Produkt.....	197
4.4.4 Finanse .....	200
4.4.5 Podsumowanie .....	201
4.4.6 Bibliografia .....	202

<b>4.5 NK (Nasza-Klasa).....</b>	<b>203</b>
4.5.1 Wstęp.....	203
4.5.2 Geneza.....	203
4.5.3 Portal Ludzi z Klasą – opis produktu .....	204
4.5.4 Finanse .....	207
4.5.5 Co dalej z NK?.....	208
4.5.6 Podsumowanie .....	208
4.5.7 Bibliografia .....	208
<b>4.6 GG Network.....</b>	<b>210</b>
4.6.1 Wstęp.....	210
4.6.2 Geneza.....	210
4.6.3 Komunikator dorastający wraz z użytkownikiem.....	211
4.6.4 Skazani na sukces .....	212
4.6.5 Statystyki komunikatora Gadu-Gadu:.....	212
4.6.6 Podsumowanie .....	213
4.6.7 Bibliografia .....	213
<b>4.7 Skype .....</b>	<b>215</b>
4.7.1 Geneza.....	215
4.7.2 Produkt.....	216
4.7.3 Dochody, finanse, strategia wyjścia.....	218
4.7.4 Podsumowanie .....	219
4.7.5 Bibliografia .....	219
<b>4.8 Twitter .....</b>	<b>220</b>
4.8.1 Wstęp.....	220
4.8.2 Geneza.....	220
4.8.3 Produkt.....	221
4.8.4 Finanse .....	223
4.8.5 Podsumowanie .....	224
4.8.6 Bibliografia .....	224
<b>4.9 Mashable .....</b>	<b>226</b>
4.9.1 Wstęp.....	226
4.9.2 Geneza.....	226
4.9.3 Produkt.....	227
4.9.4 Wydarzenia organizowane przez Mashable .....	229
4.9.5 Dochody, finanse, strategia wyjścia.....	230
4.9.6 Podsumowanie .....	230
4.9.7 Bibliografia .....	231
<b>Część 5. SYSTEMY NA RZECZ UŁATWIANIA ŻYCIA, KOMFORTU I ROZRYWKI</b>	
<b>– STUDIA PRZYPADKÓW .....</b>	<b>233</b>
<b>5.1 YouTube .....</b>	<b>234</b>
5.1.1 Geneza.....	234
5.1.2 Produkt.....	235
5.1.3 Rozwiązania technologiczne i funkcjonalne .....	235
5.1.4 Fakty i statystyki .....	237
5.1.5 Podsumowanie .....	238

5.1.6 Bibliografia .....	238
<b>5.2 Last.fm – więcej niż radio.....</b>	<b>239</b>
5.2.1 Geneza.....	239
5.2.2 Produkt.....	240
5.2.3 Finanse .....	242
5.2.4 Podsumowanie .....	243
5.2.5 Bibliografia .....	243
<b>5.3 NetFlix .....</b>	<b>244</b>
5.3.1 Wstęp.....	244
5.3.2 Geneza.....	244
5.3.3 Produkt / usługi.....	245
5.3.4 Dochody, finanse, przewidywania .....	246
5.3.5 Podsumowanie .....	247
5.3.6 Bibliografia .....	248
<b>5.4 TomTom.....</b>	<b>249</b>
5.4.1 Wstęp.....	249
5.4.2 Geneza.....	249
5.4.3 Produkty .....	250
5.4.4 Finanse .....	251
5.4.5 Podsumowanie .....	251
5.4.6 Bibliografia .....	251
<b>5.5 City-Nav (jakdojade.pl) .....</b>	<b>252</b>
5.5.1 Geneza.....	252
5.5.2 Produkt.....	252
5.5.3 Mobilna wersja serwisu .....	253
5.5.4 Obecna sytuacja, rozwój.....	255
5.5.5 Podsumowanie .....	256
5.5.6 Bibliografia .....	256
<b>5.6 FourSquare .....</b>	<b>257</b>
5.6.1 Geneza.....	257
5.6.2 Produkt.....	258
5.6.3 Model biznesowy, czyli na czym zarabia FourSquare?.....	260
5.6.4 Przewaga konkurencyjna.....	260
5.6.5 Problemy .....	261
5.6.6 Podsumowanie .....	261
5.6.7 Bibliografia .....	261
<b>5.7 Nike+ .....</b>	<b>263</b>
5.7.1 Geneza.....	263
5.7.2 Produkt.....	263
5.7.3 Dochody i strategia sukcesu.....	265
5.7.4 Problemy .....	265
5.7.5 Podsumowanie .....	265
5.7.6 Bibliografia .....	266
<b>5.8 City Interactive .....</b>	<b>267</b>
5.8.1 Wstęp.....	267
5.8.2 Polski rynek gier komputerowych.....	267

5.8.3 Geneza.....	268
5.8.4 Wejście na giełdę.....	269
5.8.5 Sniper: Ghost Warrior.....	271
5.8.6 Podsumowanie.....	272
5.8.7 Bibliografia.....	273
<b>5.9 11 bit studios .....</b>	<b>274</b>
5.9.1 Wstęp.....	274
5.9.2 Geneza.....	274
5.9.3 Produkt: gra Anomaly Warzone Earth.....	275
5.9.4 Dochody, finanse.....	277
5.9.5 Podsumowanie.....	278
5.9.6 Bibliografia.....	278
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>280</b>

## Spis tabel

Tab. 1. Wartość dodana brutto w sektorze usług w Polsce w latach 2009 i 2010 (według sekcji PKD, ceny bieżące).....	24
Tab. 2. Pracujący w sektorze usług w Polsce w 2005 i 2010 r. (według sekcji PKD).....	26
Tab. 3. Kryteria i rodzaje innowacji .....	29
Tab. 4. Modele procesów innowacyjnych .....	34
Tab. 5. Strategie przedsiębiorstwa .....	37
Tab. 6. Cechy systemowe usług i produkcji .....	44
Tab. 7. Charakterystyka e-usług w odniesieniu do cech usługi.....	45
Tab. 8. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje produktowe lub procesowe w latach 2006–2008 (w % ogółu przedsiębiorstw).....	49
Tab. 9. Przykłady produktów oferowanych łącznie z towarzyszącymi ich użytkowaniu usługami.....	51
Tab. 10. Statystyki sklepu App Store .....	159
Tab. 11. Android Market i App Store: porównanie ilości ściągniętych aplikacji i płynących z tego zysków .....	161
Tab. 12. Lista największych przejęć w historii Google.....	190
Tab. 13. Historia inwestycji Facebooka oraz wartości firmy. Rok 2011 .....	200
Tab. 14. Wybrane statystyki programu Skype .....	218
Tab. 15. Historia przychodów oraz wartość firmy TomTom.....	251
Tab. 16. Wielkość emisji akcji i wysokość kapitału zakładowego (w zł) City Interactive S.A. ....	269
Tab. 17. Sniper: Ghost Warrior na tle produktów polskiej konkurencji.....	271
Tab. 18. Najważniejsze wydarzenia mające wpływ na powodzenie rynkowe, kluczowe wyróżnienia oraz nagrody zdobyte przez grę Anomaly Warzone Earth .....	275
Tab. 19. Wybrane dane finansowe za lata 2010-2011 i prognoza na rok 2012 (tys. zł) firmy 11 bit studios.....	277

## Spis rysunków

Rys. 1. Dynamika wzrostu wartości dodanej brutto sektora usług ogółem oraz skrajnych działów sektora usług w latach 2000-2011 (według sekcji PKD, 2000=100).....	25
Rys. 2. Wydajność pracy w głównych sektorach gospodarki i w usługach w 2010 roku (tys. zł).....	26
Rys. 3. Wąskie ujęcie definicji procesu innowacji.....	29
Rys. 4. Szerokie ujęcie definicji procesu innowacji.....	29
Rys. 5. Rodzaje innowacji.....	30
Rys. 6. Siedem źródeł innowacji według P.F. Druckera.....	31
Rys. 7. Proces innowacyjny według Webbera.....	33
Rys. 8. Proces innowacyjny według Dafta.....	33
Rys. 9. Otoczenie innowacyjnego przedsiębiorstwa.....	36
Rys. 10. Aspekty innowacji usługowej.....	47
Rys. 11. Składniki kosztów ekonomicznych.....	55
Rys. 12 Szacunki sektora kosztów transakcyjnych w USA (% PNB).....	59
Rys. 13. Porównanie kosztów transakcyjnych w firmach tradycyjnych i w e-biznesie.....	60
Rys. 14. Krzywa popytu.....	63
Rys. 15. Przykłady krzywych obrazujących korzyści skali.....	67
Rys. 16. Rozwój popularnych serwisów społecznościowych do osiągnięcia 50 milionów użytkowników (w dniach).....	68
Rys. 17. Przykładowe krzywe obrazujące efekty sieciowe.....	69
Rys. 18. Liczba użytkowników Twittera.....	72
Rys. 19. Funkcja użyteczności i użyteczność krańcowa.....	74
Rys. 20. Krzywa popytu i cena optymalna.....	80
Rys. 21. Szablon modelu biznesowego.....	82
Rys. 22. Etapy rozwoju przedsiębiorstwa z punktu widzenia zmian wielkości zysków w czasie.....	84
Rys. 23. Prezentacja możliwości wyjścia z inwestycji przygotowany przez serwis Mint.....	87
Rys. 24. Schemat promocji i sprzedaży produktu w świecie realnym i w internecie.....	92
Rys. 25. Schemat konwersji.....	93
Rys. 26. Tradycyjny model biznesowy na rynku oprogramowania mobilnego.....	113
Rys. 27. Model biznesowy <i>a la</i> Apple na rynku oprogramowania mobilnego.....	113
Rys. 28. Pięć generacji systemów autoryzacji.....	118
Rys. 29. Widok ekranu użytkownika pakietu narzędzi Oracle Enterprise Manager 11g.....	120
Rys. 30. Tradycyjne rozwiązanie klient-serwer (po lewej) oraz rozwiązanie P2P (po prawej).....	121
Rys. 31. Ocena wykorzystania funkcji wyrobu.....	123
Rys. 32. Walentynkowa szata graficzna serwisu eBay.....	133
Rys. 33. Strona Allegro w 1999 roku.....	139
Rys. 34. Wygląd portalu w 2001 roku.....	142
Rys. 35. Notowania giełdowe akcji Amazon.com, 1998-2011.....	147
Rys. 36. Ilustracja iTunes udostępniona przez firmę Apple.....	154

Rys. 37. Miesięczne zyski (w milionach dolarów) iTunes Store z marż nakładanych na piosenki i aplikacje.....	156
Rys. 38. Screenshot głównej strony App Store dla iPhone`a.....	160
Rys. 39. Podział zysków twórców aplikacji na telefony komórkowe.....	162
Rys. 40. DRM (Standardowy system elektronicznego zarządzania prawami autorskimi) a system Steam.....	168
Rys. 41. Oś czasu rozwoju systemu Steam.....	169
Rys. 42. Witryna główna strony www.thepoint.com.....	174
Rys. 43. Przykładowa strona witrynygroupon.com (promocje dla Chicago).....	176
Rys. 44. Wykres wartości akcji Groupon na NASDAQ.....	177
Rys. 45. Witryna Yahoo!.....	182
Rys. 46. Ceny akcji Yahoo! Inc. ....	184
Rys. 47. Kształtowanie się ceny akcji Google.....	189
Rys. 48. Liczba artykułów w najobszerniejszych wersjach językowych Wikipedii.....	192
Rys. 49. Layout pierwotnej wersji Facebooka. Rok 2004.....	197
Rys. 50. Interfejs Naszej-Klasy.....	205
Rys. 51. Zestawienie liczby użytkowników NK i Facebooka na przełomie lat 2009 i 2010.....	206
Rys. 52. Wygląd Kazaa 3.0.....	215
Rys. 53. Liczba użytkowników programu Skype (w mln).....	216
Rys. 54. Wygląd interfejsu Skype.....	217
Rys. 55. Dochody ze Skype'a (w mln dolarów).....	218
Rys. 56. Strona główna Twittera po zalogowaniu.....	222
Rys. 57. Zrzut ekranu pokazujący stronę główną serwisu Mashable.....	228
Rys. 58. Zrzut ekranu pokazujący przykładowy profil użytkownika w serwisie Blippr.com.....	229
Rys. 59. Wygląd serwisu YouTube. Rok 2012.....	235
Rys. 60. Strona główna Last.fm.....	240
Rys. 61. Wtyczka Scrobbler.....	241
Rys. 62. Liczba unikalnych użytkowników w 2011 roku.....	243
Rys. 63. Przykładowy widok ekranu z serwisu jakdojade.pl.....	254
Rys. 64. Przykładowe widoki ekranu telefonu komórkowego z uruchomionym serwisem jakdojade.pl.....	255
Rys. 65. Liczba użytkowników serwisu FourSquare.....	258
Rys. 66. Widok aplikacji FourSquare.....	259
Rys. 67. Wygląd panelu użytkownika aplikacji Nike+.....	264
Rys. 68. Wartość polskiego rynku gier komputerowych w latach 2005-2011 (w mln zł).....	268
Rys. 69. Skokowy wzrost zysku netto w 2010 roku w City Interactive S.A. (w tys. zł).....	270
Rys. 70. Wykres cen akcji City Interactive S.A. na GPW w Warszawie, lata 2007-2011.....	271



# Wstęp

Innowacje stają się coraz ważniejszym czynnikiem kształtującym konkurencję między krajami, regionami, branżami, koncernami czy nawet małymi firmami. Coraz częściej zachodzą nie w przemyśle, a w sektorze usług. W nim zaś jedną z najbardziej innowacyjnych dziedzin jest biznes elektroniczny.

## Przemiany podejścia do e-biznesu

E-biznes to dla niektórych sposób na szybkie zarobienie dużych pieniędzy. Dla większości innych to coś, dzięki czemu życie stało się wygodniejsze, przyjemniejsze, bogatsze – nawet w sensie duchowym. Dekadę temu mogło się wydawać (przynajmniej na Zachodzie), że e-biznes będzie jedynie drobnym epizodem w rozwoju gospodarki światowej. Był to już bowiem okres po tzw. pęknięciu bańki internetowej, który nastąpił po boomie dotcom'ów 2. połowy lat 90. XX wieku. Wiele mówiono o tym, że powstaje „nowa gospodarka” (*new economy*), czy nawet „nowa ekonomia” (*new economics*). Funkcjonowaniem gospodarek miały rządzić inne, nowe prawa (miał zostać np. wyeliminowany cykl koniunkturalny). Powstawały na ten temat książki, uruchamiano studia podyplomowe poświęcone temu zagadnieniu, pisano o tym rozprawy doktorskie. Nic takiego się jednak nie stało. Biznes elektroniczny okazał się być jednym z wielu występujących w przeszłości nowych sektorów gospodarki (tak jak wcześniej takimi „wschodzącymi” branżami były koleje żelazne, przemysł motoryzacyjny, naftowy, radio, telewizja, komputery osobiste). Nie oznacza to, że wszystko w tym zakresie jest już opisane, znane. Okazuje się, że dotychczasowe publikacje z zakresu podstaw teoretycznych funkcjonowania firm, z zakresu również zarządzania nimi należy rozszerzyć by uwzględnić specyfikę, jaką charakteryzuje się e-biznes. Ma to odzwierciedlenie również w niniejszej książce, gdzie przeprowadzono próbę wypuklenia zjawisk, typowych dla e-biznesu, a nie widocznych tak bardzo w tradycyjnych sektorach.

W dalszym ciągu jednak e-biznes fascynuje, przyciąga uwagę opinii publicznej. Tak jak w przypadku zakładów losowych, przyczyną tego jest pokusa zdobycia dużych pieniędzy w stosunkowo prosty i szybki sposób. By wystartować w tej branży, nie potrzeba na początek tak dużych środków, jak w przypadku uruchamiania huty, fabryki samochodów czy procesorów. Potrzebny jest przede wszystkim **pomysł**. Sam on jednak nie wystarczy – liczy się też szereg innych aspektów:

- umiejętność dostosowywania się do potrzeb użytkowników (lub ich kształtowania – vide Apple),
- zdolność do wygrywania z konkurentami (ceną, masowością oferty itp.),
- odpowiedni zespół ludzi oraz
- kapitał – choć ten można pozyskać<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> W świecie olbrzymich nadwyżek finansowych, przepływających niekiedy szerokimi strumieniami pomiędzy krajami, znalezienie inwestorów nie powinno być trudne, jeśli pomysł jest dobry i umiejętnie zaprezentowany, a pomysłodawcy – zdeterminowani do osiągnięcia celu i wierzący w swój sukces.

## Zawartość książki

Niniejsza książka w przeważającej mierze opowiada różne historie, przykłady (na ogół udanych) przedsięwzięć e-biznesowych. W **trzech końcowych częściach książki** dokonano analizy (według określonego schematu) 26 takich przypadków, w tym sześciu z naszego kraju. Ułożone one zostały według kryteriów:

- „od ogółu do szczegółu” – od największych przedsięwzięć do najmniejszych oraz
- od najstarszych przedsiębiorstw i portali do najmłodszych<sup>3</sup>.

Do analizy wybrane zostały głównie przykłady z ostatnich pięciu lat (bez sięgania do „zamierzchłych dziejów” typu IBM, Microsoft, Netscape, ICQ), na ogół bez wchodzenia w kwestie sprzętu (przemysłu), a w zdecydowanie większym stopniu koncentrując się na oprogramowaniu, warunkach rynkowych i in. (usługach). Autorzy koncentrowali się na kwestiach ekonomicznych, finansowych, a nie na technologicznych, czy na elokwentnym opisie firm w formie łatwych i przyjemnych do przeczytania „do poduszki” historyjek, jakich jest wiele na półkach sklepowych. Mamy nadzieję, że uważny Czytelnik będzie umiał wyciągnąć z tych analiz odpowiednie wnioski dla siebie w kontekście ewentualnego, własnego e-biznesu.

Założenie i poprowadzenie e-biznesu może być łatwiejsze po lekturze rozdziałów **drugiej części książki**, gdzie dokonany został autorski wybór najważniejszych zagadnień związanych z funkcjonowaniem biznesu elektronicznego, próbując je „ująć” w pewnego rodzaju ramy teoretyczne (choć nie chodziło tu autorom o stworzenie teorii e-biznesu). Stąd część ta rozpoczyna się od porównania wybranych, podstawowych koncepcji z teorii mikroekonomii z warunkami praktycznego funkcjonowania e-biznesu. Szczególnie polecić można Czytelnikowi **inne spojrzenie na kwestię cen** – w internecie wydawałoby się, że wiele rzeczy jest za darmo. „Za darmo” jednak nie oznacza, że się za to nie płaci. Ważne jest, by Czytelnik uświadomił sobie, jaka jest prawdziwa cena danego produktu czy usługi. Jak mawiał Milton Friedman, laureat Nagrody Nobla z dziedziny ekonomii, „**nie ma darmowych obiadów**”. Nawet za bezpłatne – wydawałoby się – produkty czy usługi ktoś płaci.

Ponadto dla ułatwienia Czytelnikowi orientacji w aktualnych procesach rynkowych, w tej części książki wskazywane są niektóre dość wyraźnie występujące trendy, podążanie za którymi jest jedną ze strategii możliwych do obrania przy zakładaniu i rozwijaniu własnego przedsięwzięcia e-biznesowego<sup>4</sup>. Innym sposobem jest próba zmiany istniejących lub wykreowania nowych trendów, ale tak **przełomowe innowacje** zdarzają się raczej rzadko, choć – jak to było w przypadku np. Yahoo!, Google, Apple – to one zapewniają naprawdę duże pieniądze (zwłaszcza jeśli ich twórcy są zainteresowani zarabianiem, choć wcale nie jest to koniecznością – *vide* Wikipedia, a także – jeśli mają ku temu możliwości<sup>5</sup>).

W internecie powstaje bardzo dużo zupełnie **nowych trendów**. Ich wpływ na zastosowania technologii teleinformatycznych, czy nawet na sam internet, nie mówiąc o różnego rodzaju przedsięwzięciach biznesowych, z reguły nie jest znany, gdy są one jeszcze młode. Mogą nie mieć żadnego znaczenia, albo mogą stworzyć gigantów biznesu *online*. Ponadto umiejętnie połączenie i modyfikacja tych pomysłów

<sup>3</sup> Nie zawsze zapewne udało się wystarczająco jasno i klarownie uporządkować przypadki w poszczególnych, trzech grupach.

<sup>4</sup> Niekiedy trendy takie celowo nie były wprost wskazane, pozostawiając niedomówienia, by nie przesądzać o nich, nie sugerować Czytelnikom wizji autorów, z którą mogą się oni nie zgodzić i by mogli wypracować własne przekonania na temat możliwego kształtowania się przyszłości.

<sup>5</sup> Można tu podać przykład Jacka Karpińskiego, „który stworzył w 1970 r. minikomputer szybszy niż wprowadzony dziesięć lat później IBM PC”, ale nie miał możliwości wprowadzenia go na rynek. „Wynalazł także m.in. skaner fotografii, robot sterowany głosem i ręczny skaner Pen-Reader. Co się stało z jego wynalazkami? Dlaczego ktoś, kto wyprzedził Billa Gatesa, skończył jako pasterz świń pod Olsztynem? Karpiński w Polsce wciąż słyszał: *gdyby było to możliwe, to Amerykanie by już to dawno zrobili!*” M. Genow, *Polak, który wyprzedził Billa Gatesa, skończył jako pasterz świń*, Onet.biznes, 31 stycznia 2012 r., <http://biznes.onet.pl/polak-ktory-wyprzedzil-billa-gatesa-skonczyl-jako-18490,5013649,1,news-detail> <data korzystania: 8 lutego 2012 r.>.

(por. rozdz. nt. serwisu Mashable.com), może pozwolić na udostępnienie nowych usług elektronicznych na rynku. Nowe trendy zatem kreowane są również przez połączenie innych, zarysowanych już trendów. A że trendów tych może być bardzo duża ilość, stąd **liczba ich kombinacji jest ogromna**. Oznacza to, że trudno jest zidentyfikować wszystkie trendy, a próby uczynienia tego z góry skazane są na niepowodzenie. Można jedynie zarysować niektóre z nich, a i tak istnieje ryzyko, że za kilka miesięcy mogą się one okazać nieaktualnymi.

Niniejsza publikacja została zaprojektowana tak, by **łączyć aspekty praktyczne z teoretycznymi**. Zawiera analizy rzeczywistych przypadków i możliwie skrupulatnie wskazuje wykorzystane źródła (co na ogół nie ma miejsca w popularnych publikacjach skierowanych do szerokiego grona odbiorców). Książka ma dwoi-  
sty charakter:

- z jednej strony ma cechy **poradnika** dla polskich przedsiębiorców (a w przypadku e-biznesu – są to głównie młode osoby);
- z drugiej strony spełnia zasady formalne **monografii naukowej** (została zatem poddana recenzji naukowej przez profesorów dwóch dziedzin: biznesu i informatyki).

Ta „dwoistość” publikacji jest widoczna przede wszystkim w drugiej części, gdzie zarys teoretycznych aspektów e-biznesu jest stale zestawiany, wzbogacany przykładami tego, jak on naprawdę wygląda, albo opisywane są kwestie wynikające wprost z praktyki.

**Część pierwsza książki** ma zdecydowanie bardziej teoretyczny charakter niż pozostałe. Taki był jej cel. Ma przeprowadzić Czytelnika przez kwestie makroekonomiczne związane z innowacyjnością w usługach. Autorami rozdziałów w tej części są m.in. profesorowie z uznanym dorobkiem naukowym w zakresie in-  
nowacji:

- **prof. Sylwia Pangsy-Kania** z Uniwersytetu Gdańskiego, która uzyskała habilitację m.in. za książkę pt. „Polityka innowacyjna państwa a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju”, wiceprezes Instytutu Wiedzy i Innowacji w Warszawie oraz
- **prof. Piotr Niedzielski**, kierownik Katedry Efektywności Innowacji Uniwersytetu Szczecińskiego i jednocześnie dziekan Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług tej uczelni.

Większa część książki została jednak napisana przez **młodych autorów związanych ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie**, którzy na co dzień korzystają z systemów, portali, stron internetowych, które opisywali. Niektórzy z nich próbują (z pewnymi sukcesami) swoich sił w e-biznesie. Co więcej, propagowanie przez redaktorów książki idei e-biznesu zaowocowało utworzeniem przez studentów SGH w samym jedynie marcu 2012 r. czterech nowych spółek, które mają prowadzić działalność e-biznesową. To wszystko zanim jeszcze książka publicznie ujrzała światło dzienne... Mamy nadzieję, że publikacja zachęci inne osoby do spróbo-  
wania własnych sił w „usamodzielnieniu się”, w sprawdzeniu się w biznesie. Jeśli ktoś się waha lub boryka się z problemami natury „jak się do tego zabrać?”, proponujemy kontakt z nami (**start-up@instytut.info**).

## Podziękowania

Wszystkim zaangażowanym w projekt osobom redaktorzy niniejszej publikacji serdecznie dziękują. Szczególnie wyrazy wdzięczności należą się Autorom za dużą elastyczność, z jaką zaangażowali się w przedsię-  
wzięcie tworzenia niniejszej książki. Mimo sporego dorobku wydawniczego (jeden z redaktorów nauko-  
wych niniejszej publikacji wydał ponad 30 książek, w tym kilka za granicą), dobrej znajomości tematyki (je-  
den z redaktorów jest e-przedsiębiorcą, a drugi m.in. ekspertem sprawdzającym wnioski o dofinansowanie  
działalności e-biznesowej), przygotowanie tak obszernego opracowania w tak krótkim czasie, jaki mieliśmy  
do dyspozycji, było nie lada wyzwaniem. Nawijając do tematyki książki – bez wykorzystania nowocze-  
snych narzędzi teleinformatycznych nie byłoby to możliwe.

Dziękujemy również naszym partnerom z firmy **Ecorys** (p. Marta Dąbrowska i p. Dominika Jakubowska) oraz z **Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości** (p. Joanna Podgórska, p. Krzysztof Buczek) w szczególności również za wyrozumiałość i elastyczne podejście do całego procesu wydawniczego. Dziękujemy również **recenzentowi**, profesorowi Ireneuszowi **Rutkowskiemu** za cenne uwagi.

## Wnioski

Poniżej skrótowo przedstawiamy kilka wniosków i spostrzeżeń, pokazujących generalne trendy przemiany zjawisk w e-biznesie (dla szczegółów i dalszych przykładów polecamy odpowiednie części niniejszej książki). Są one z jednej strony bardzo ogólne, a z drugiej – można je odnieść do prawie całej branży. Oto one:

- Jeżeli coś było **szybkie** – stanie się **jeszcze szybsze** (np. prędkość komputerów, internetu, algorytmy wyszukiwarek, media internetowe).
- Jeżeli coś było **duże** – stanie się **jeszcze większe** (np. chmury obliczeniowe, Google).
- Jeżeli coś było **małe** – stanie się **jeszcze mniejsze** (np. komputer osobisty → smartfon, pamiętniki → wiadomości Twitter).
- Jeżeli coś miało **dużą wartość** – może mieć **jeszcze większą** (np. wydatki na IT).
- Nawet jeżeli coś było małe i proste, a zaczęły korzystać z tego **miliony użytkowników**, może to być warte **miliardy!** (np. Facebook, Amazon, Groupon)<sup>6</sup>.
- Jeżeli coś było **tanio** – stanie się **jeszcze tańsze** (np. hosting, czas poświęcony na zakupy, sklepy internetowe).
- Jeżeli coś było **prywatne** – stanie się **publiczne** (np. Facebook, NK, YouTube, blogi, ostatnie pomysły Google typu Search Engine Land czy Knowledge Networks<sup>7</sup>).
- Jeżeli coś było **publiczne** – stanie się **prywatne** (np. książki/utwory, które były w domenie publicznej, staną się danymi prywatnymi dużych korporacji).
- Jeżeli coś było **offline** – powstanie jego odpowiednik w wersji **online** (np. eBay, Amazon, Allegro, Groupon, Wikipedia, TomTom).

Sporo w tych obserwacjach **kontrastów** – celowo tak je dobraliśmy, by pokazać, jak nieznaną jest przyszłość e-biznesu, jak otwartym na zmiany, na konieczność innowacji trzeba być w tej branży.

Jeśli Czytelnik zastanawia się nad swoją przyszłością:

- a szuka w życiu przede wszystkim **spokoju, ciszy, porządku** – niech raczej próbuje szczęścia na państwowej posadzie, a dużych pieniędzy – na loteriach;
- jeżeli natomiast lubi **wyzwania**, nie boi się **ryzyka**, jest **zdeteminowany** i ma **sporo czasu**, który chce intensywnie wykorzystać – e-biznes może się okazać dla niego właściwym wyborem.

I choć nie ma jeszcze dużych – na skalę światową – polskich firm w tej branży, to na pewno kiedyś powstaną. Wskazywałby na to przykład takich firm i produktów, jak estoński Skype, czeski Avast! Antivirus, czy światowe już sukcesy firm z polskiej branży gier komputerowych (CD Projekt RED, City Interactive, 11 bit studios). Skoro innym się udało, także Czytelnik ma szansę na sukces!

<sup>6</sup> Jeśli liczba użytkowników ograniczona będzie jedynie do np. naszego kraju, to można mówić (jedynie) o milionach złotych (np. Allegro).

<sup>7</sup> 7 lutego 2012 r. Google ogłosiło dwa programy mające pomóc mu poznać zachowania użytkowników: odwiedzane strony internetowe, czas pozostawiania na nich itp. (nawet w trybie *incognito*). Zainteresowanym uczestnikom ma za to płacić (do 25\$). D. Coldewey, *Google Offers To Pay People To Have Their Web Use Tracked Minutely*, 8 lutego 2012 r., <http://techcrunch.com/2012/02/08/google-offers-to-pay-for-people-to-have-their-web-use-tracked-minutely/> <data korzystania: 9 lutego 2012 r.>.

**Warto spróbować**, bo koszty wejścia do tego typu biznesu nie są duże, a **kto nie zaryzykuje, ten może później gorzko tego żałować**. Tak jak współzałożyciel firmy Atari Computer (obecnie Apple Inc.) Ronald Wayne, który choć oficjalnie twierdzi, że „nigdy nie miałem najmniejszego żalu, gdyż podjąłem najlepszą decyzję na podstawie dostępnych mi w tym czasie informacji”<sup>8</sup>, to sprzedał 10% akcji tej firmy za kwotę 800 dolarów. Zgodnie z naszymi szacunkami, obecnie byłyby one warte ponad 50 miliardów dolarów.

**Warto spróbować**, bo najmłodszy miliarderzy na świecie są właśnie z branży e-biznesu (**najmłodszy miliarder to 27-letni** Dustin Moskowitz, trzecia osoba zatrudniona w Facebooka, kolega z pokoju Marka Zuckerberga)<sup>9</sup>. Zatem – **zachęcamy!**

Mikołaj Olszański, Krzysztof Piech

Warszawa, 2 kwietnia 2012 r.

---

<sup>8</sup> O. Lintzmayer, *Apple Confidential: The Real Story of Apple Computer, Inc.*, No Starch Press, San Francisco 1999, s. 5.

<sup>9</sup> B. Solomon, *Youngest Billionaires in the World, Led by the Facebook Four*, „Forbes”, 7 marca 2012 r.

## **CZĘŚĆ 1.**

### **Teoretyczne aspekty innowacji w sektorze usług**

## 1.1 Rola innowacji w sektorze usług

Poniższy rozdział ma na celu wprowadzenie Czytelnika do problematyki współczesnego znaczenia usług w gospodarce. Ma on być tłem dla dalszych rozważań (przeprowadzanych w kolejnych rozdziałach), zbliżając się do kwestii e-biznesu. W rozdziale tym również przypominamy definicje innowacji, innowacyjności i pojęć im pokrewnych, a także wymieniamy rodzaje usług innowacyjnych.

### 1.1.1 Przemiany sektora usług w gospodarce światowej

We współczesnej gospodarce światowej obserwuje się dwie istotne i uzupełniające się tendencje.

- Pierwsza polega na wzroście znaczenia innowacji i innowacyjności w rozwoju społeczno-gospodarczym.
- Druga polega na wzroście znaczenia usług zarówno w gospodarkach poszczególnych krajów, jak i w ujęciu międzynarodowym.

Szczególnego znaczenia nabierają w tych procesach usługi innowacyjne.

Wzrost znaczenia usług w gospodarce i obrotach międzynarodowych datuje się na okres po II wojnie światowej. Przyczyniło się do tego kilka czynników, które spowodowały, że pojawiły się nowe usługi oraz wzrosło zapotrzebowanie na podniesienie jakości świadczonych dotąd usług. Do najważniejszych czynników zalicza się<sup>10</sup>:

- wzrost **zamożności** społeczeństw i zwiększenie ilości **czasu wolnego** (np. usługi turystyczne, bankowe),
- wzrost produkcji towarów pociągających za sobą rozwój **usług uzupełniających** (np. transport, ubezpieczenie towarów),
- unowocześnienie sektora usług w miarę **postępu techniki** i powstanie nowych rodzajów usług, które przyczyniają się do **wzrostu wydajności pracy** w tym sektorze (np. telewizja satelitarna, usługi międzybankowe),
- zwiększenie możliwości świadczenia **usług na odległość**, dzięki nowoczesnej technice (np. komputerowa rezerwacja biletów lotniczych),
- wzrost **specjalizacji usług** oraz rozwój **wyspecjalizowanych przedsiębiorstw** usługowych (np. wąska specjalizacja w usługach ubezpieczeniowych).

Pozytywne **skutki dla gospodarki** wynikające ze znaczenia usług dotyczą:

- wzbogacania (urozmaicenia i zwiększenia poziomu) konsumpcji,
- wzrostu ilości czasu wolnego,
- przedłużania wykorzystania dóbr trwałego użytku (choć nie wszystkich – zwłaszcza w branżach cechujących się szybkim postępem technicznym) oraz
- zapewnienia ciągłości eksploatacji produkcyjnych środków trwałych.

<sup>10</sup> E. Kawecka-Wyrzykowska, *Międzynarodowy handel usługami* [w:] A. Budnikowski, E. Kawecka-Wyrzykowska (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 1996, s. 57-58.

W drugiej połowie XX wieku usługi zaczęły być najważniejszym sektorem gospodarki większości krajów wysoko rozwiniętych. Na przełomie XX i XXI wieku proces ten uległ przyspieszeniu w wyniku gwałtownego rozwoju technologii i wzrostu znaczenia innowacyjności.

Rozwój metod oraz technik informacyjnych uznawany jest za trzecią, po neolitycznej i przemysłowej, epokę cywilizacyjną, nazywaną epoką przetwarzania informacji lub epoką wiedzy. Wśród sektorów gospodarki maleje, znaczenie rolnictwa i przemysłu, natomiast rośnie rola usług. Równolegle przebiega proces wzrostu znaczenia technologii i wiedzy naukowo-technicznej<sup>11</sup>. Nie oznacza to – wbrew wielu teoriom (dość pobieżnie analizującym przemiany gospodarcze), że wyłonił się czwarty sektor – wiedzy. Wiedza bowiem przenika wszystkie trzy sektory gospodarki. Również w rolnictwie współcześnie jest ona ważna doprowadzając – w wyniku procesów innowacyjnych – do znaczących niekiedy przemian tego sektora (np. produkty GMO).

Sektor usług jest bardzo zróżnicowany wewnątrz. Poszczególne grupy usług charakteryzują się odmienną dynamiką oraz odmiennym udziałem w tworzeniu wartości dodanej brutto poszczególnych państw. Dodatkowo na skutek postępu technologicznego zmienia ulega struktura usług. Niektóre usługi zanikają bezpowrotnie, inne się pojawiają i przeżywają rozkwit. Zmiany w strukturze usług dokonują się także pod wpływem wzrostu kosztów ich świadczenia związanych z ogólnym podnoszeniem poziomu płac.

Ze względu na ogromną różnorodność usług, zatrudnienie w tym sektorze wymaga bardzo różnych kwalifikacji – od najwyższych np. w sektorze finansowym czy informatycznym do prostych, np. przy utrzymywaniu porządku i czystości. Poza tym, w niektórych nowoczesnych sektorach usług postęp techniczny generuje tak znaczny wzrost wydajności pracy, że pomimo wzrostu ekonomicznego znaczenia tych sektorów, zatrudnienie w nich spada (!). W usługach – zwłaszcza tych nowoczesnych – decydujące znaczenie ma jakość – wydajność pracy, a nie liczba zatrudnionych.

Usługi coraz częściej decydują o standardzie życia społeczeństw; wymagają innej organizacji pracy niż w przemyśle (np. wymuszają okresową dyspozycyjność oraz większą elastyczność zatrudnienia). Praca w usługach jest trudna do planowania, zmienna; wymaga obok umiejętności świadczenia usługi, posiadania pewnych cech osobowości pracownika, które pozwalają na dobry kontakt z klientem<sup>12</sup>. Często wymagana jest od pracownika kreatywność.

Usługi są:

- elastycznym i dynamicznie rozwijającym się sektorem gospodarki,
- sektorem, który łatwiej dostosowuje się do zmian zachodzących w turbulentnym otoczeniu,
- bardziej odporne na okresowe zmiany koniunktury niż sektor produkcji materialnej oraz
- łatwiej reagują na nowe trendy przez przyswajanie innowacji technicznych i organizacyjnych oraz nowej wiedzy.

Na zmiany zachodzące w strukturze usług wpływają czynniki ekonomiczne, społeczne, polityczne, prawne, demograficzne<sup>13</sup>. Kluczowym czynnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego nowoczesnych gospodarek staje się innowacyjność w sektorze usług. Coraz większe znaczenie we współczesnej gospodarce zyskują procesy biznesowe przeprowadzane elektronicznie. Określa się je mianem e-biznesu.

Znaczenie usług w gospodarce jest przede wszystkim analizowane z punktu widzenia generowania wartości dodanej oraz tworzenia nowych miejsc pracy. W krajach rozwiniętych usługi tworzą ok. 2/3 wartości dodanej

<sup>11</sup> A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997. Szerzej na temat udziału zasobów w rozwoju społeczeństwa zob.: S. Neumann, B. Flügge, *The Art of Knowledge – Potential aus dem Wissen schöpfen*, „Information Management” 1988, nr 1, s. 67; P. Niedzielski, *Polityka innowacyjna w transporcie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 148.

<sup>12</sup> *Raport o rozwoju społecznym Polska 2004, W trosce o pracę*, UNDP, s. 18-19.

<sup>13</sup> P. Niedzielski, *Innowacje w usługach (w:) Innowacje i transfer techniki. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005, s. 69.



brutto wytworzonej w całej gospodarce (60-70% PKB) i około 60% całego zatrudnienia. Zdecydowanemu zmniejszeniu ulega udział sektorów tradycyjnych w tworzeniu wartości dodanej. Jednocześnie usługi przenoszą się do sektorów przemysłu i rolnictwa. W 2009 r. wśród krajów członkowskich UE najwyższy udział wartości dodanej wytworzonej przez sektor usług odnotowano w Luksemburgu – 85,7%, w Grecji – 79,9% oraz we Francji – 79,5%. Najbardziej znaczący wzrost udziału sektora usług w tworzeniu wartości dodanej w stosunku do 2000 r. wykazała Irlandia (o 11,2 pkt. proc.), Malta (o 9,8 pkt. proc.) oraz Bułgaria (o 7,6 pkt. proc.).

## 1.1.2 Znaczenie i przemiana sektora usług w polskiej gospodarce

W Polsce na koniec 2010 roku wśród ponad 3,9 mln zarejestrowanych podmiotów gospodarczych ponad 2,9 mln podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa usługowe (76% ogółu). Sektor usług wytworzył w 2010 roku 64,3% wartości dodanej brutto całej gospodarki narodowej (por. tabela 1). W tworzeniu PKB nadal przeważa działalność handlowa (i naprawa samochodów) – stanowiła ok. 19% ogółu wartości dodanej brutto. Ponieważ w sektorze usług zachodzą istotne zmiany strukturalne, w przyszłości należy się spodziewać wzrostu znaczenia innowacyjnych usług np. informatycznych i biznesowych. Z czasem zatem udział działu „informacja i komunikacja”, a także „działalność profesjonalna, naukowa i techniczna” może rosnąć. Tymczasem, pomiędzy 2005 a 2010 r. najbardziej wzrosła wartość dodana brutto „działalności w zakresie usług administrowania i działalności wspierającej” – prawie o 100% (dokładniej: 95,3%), podczas gdy średnia wzrostu dla sektora usług (i reszty dwóch pozostałych sektorów) to ok. 44%.

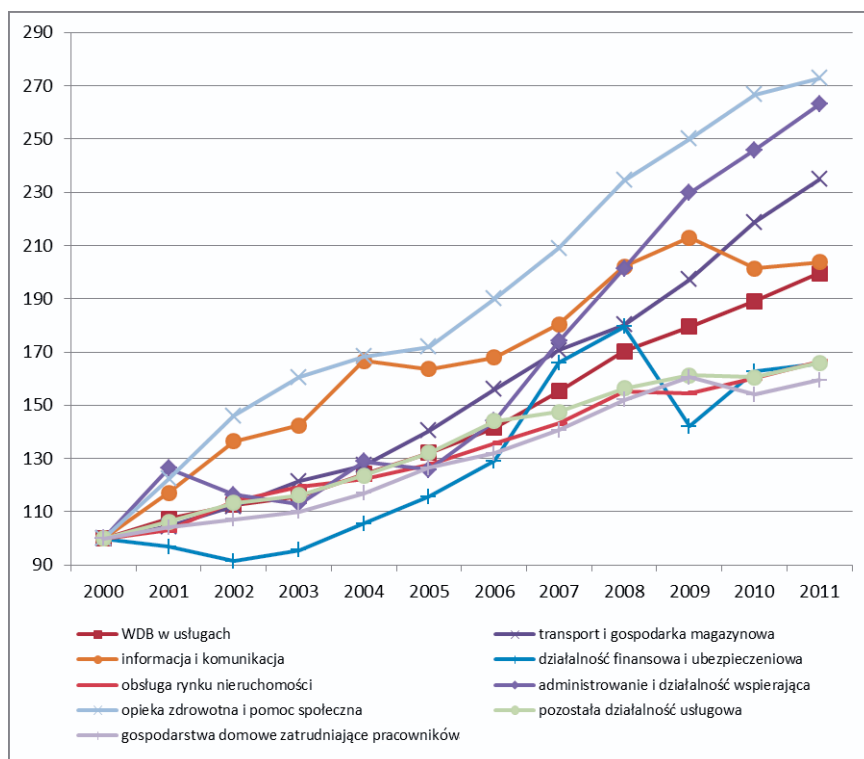
**Tab. 1.** Wartość dodana brutto w sektorze usług w Polsce w latach 2009 i 2010 (według sekcji PKD, ceny bieżące)

Wyszczególnienie	2005		2010		Wzrost
	mln zł	%	mln zł	%	%
OGÓŁEM	866329	100,0	1246427	100,0	43,9
w tym usługi	553980	63,9	800878	64,3	44,6
Handel i naprawa pojazdów samochodowych	162950	18,8	242471	19,5	48,8
Transport i gospodarka magazynowa	47790	5,5	74373	6,0	55,6
Zakwaterowanie i gastronomia	10560	1,2	15365	1,2	45,5
Informacja i komunikacja	37333	4,3	45958	3,7	23,1
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	38160	4,4	53711	4,3	40,8
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	55707	6,4	69839	5,6	25,4
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	43530	5,0	63742	5,1	46,4
Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	10933	1,3	21356	1,7	95,3
Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	46471	5,4	66517	5,3	43,1
Edukacja	44588	5,1	60969	4,9	36,7
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	30828	3,6	47813	3,8	55,1
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	7169	0,8	10445	0,9	45,7
Pozostała działalność gospodarcza	17961	2,1	21823	1,8	21,5
Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników	5332	0,6	6496	0,5	21,8

Źródło: *Rachunki narodowe – PKD 2007, Roczne wskaźniki makroekonomiczne, Polska - wskaźniki makroekonomiczne (PKD 2007)*, GUS, [http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki\\_makroekon\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm), dostęp: 29 marca 2012 r.

W pierwszej dekadzie XXI wieku w największym stopniu wzrosła wartość dodana brutto w „opiece zdrowotnej i pomocy społecznej”, „administracji i działalności wspierającej” oraz w „transporcie i gospodarce magazynowej”. Pokazuje to, że polska gospodarka nie rozwija się najdynamiczniej w nowocześniejszych sferach sektora usług, które to odnotowują wzrost w okolicach przeciętnej dla całej gospodarki oraz dla sektora usług (dział „informacja i komunikacja” – przyrost o 104% w analizowanym okresie, a „działalność profesjonalna, naukowa i techniczna” – o 94%; oczywiście mowa tutaj o wzroście w cenach bieżących, nie w wartościach realnych).

**Rys. 1.** Dynamika wzrostu wartości dodanej brutto sektora usług ogółem oraz skrajnych działów sektora usług w latach 2000-2011 (według sekcji PKD, 2000=100)



Uwaga: wybrano cztery działy o najwyższych i najniższych wartościach w 2011 r.

Źródło: obliczenia własne na podst. *Rachunki narodowe – PKD 2007, Roczne wskaźniki makroekonomiczne, Polska - wskaźniki makroekonomiczne (PKD 2007)*, GUS, [http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki\\_makroekon\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm), dostęp: 29 marca 2012 r.

W 2010 roku sektor usług dał miejsca pracy dla 57,4% ogółu pracujących (por. tabela 2). Największe zatrudnienie w sektorze usług występuje w handlu, następnie w edukacji oraz w administracji publicznej i obronie narodowej.

Liczba pracujących w latach 2005-2010 wrosła nieco bardziej w usługach (11,2%), niż w dwóch pozostałych sektorach (8,8%). Największa dynamika wzrostu charakteryzowała dział „informacja i komunikacja” – przyrost o 32,5%; następnie w dziale „działalność w zakresie usług administrowania i działalności wspierającej” – przyrost o ponad 27%. Trzecim, w największym stopniu podnoszącym liczbę pracujących sektorze była „działalność profesjonalna, naukowa i techniczna” – przyrost o 24% (w najmniejszym stopniu liczba pracujących wzrosła w edukacji – o prawie 4%). Widzimy zatem, że działy, które w największym stopniu „oparte na wiedzy” znacząco bardziej zwiększały liczbę zatrudnionych niż inne części sektora usług.

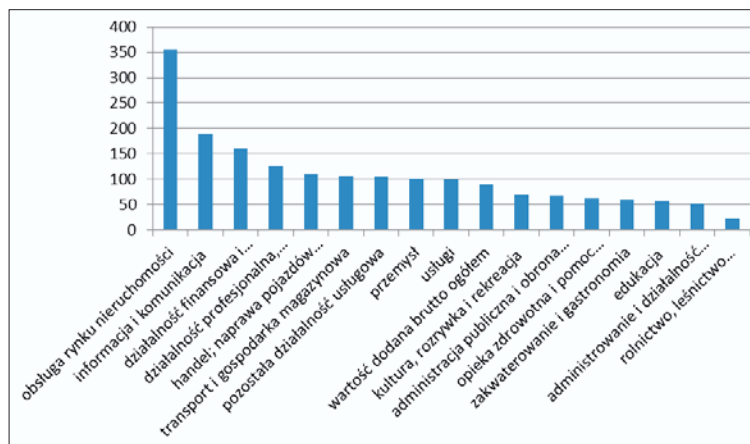
**Tab. 2.** Pracujący w sektorze usług w Polsce w 2005 i 2010 r. (według sekcji PKD)

Wyszczególnienie	2005		2010		Wzrost %
	tys.	%	tys.	%	
<b>OGÓŁEM</b>	<b>12890,7</b>	<b>100,0</b>	<b>14020,9</b>	<b>100,0</b>	<b>8,8</b>
w tym usługi	7237,5	56,1	8050,0	57,4	11,2
Handel; naprawa pojazdów samochodowych	2068,5	16,0	2219,8	15,8	7,3
Transport i gospodarka magazynowa	633,1	4,9	696,0	5,0	9,9
Zakwaterowanie i gastronomia	219,4	1,7	260,5	1,9	18,7
Informacja i komunikacja	183,2	1,4	242,8	1,7	32,5
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	296,6	2,3	336,7	2,4	13,5
Obsługa rynku nieruchomości	174,2	1,4	197,1	1,4	13,1
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	408,2	3,2	506,3	3,6	24,0
Administrowanie i działalność wspierająca	327,2	2,5	416,5	3,0	27,3
Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	871,4	6,8	970,1	6,9	11,3
Edukacja	1043,0	8,1	1081,5	7,7	3,7
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	689,0	5,3	764,1	5,4	10,9
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	130,9	1,0	149,6	1,1	14,3
Pozostała działalność usługowa	192,8	1,5	209,0	1,5	8,4

Źródło: *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2011*, GUS, Warszawa 2011, s. 141-142.

Ważną kategorią opisującą gospodarkę jest cecha wynikająca ze stosunku wartości dodanej brutto do liczby pracujących, wskazująca, jak dużą wartość dodaną brutto przeciętnie wytwarza jedna osoba pracująca. Jak można zauważyć, wydajność w „rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie” jest ok. 4-krotnie niższa niż w przemyśle i w usługach, przy czym wydajność w tym ostatnim dziale jest nieco niższa (i wynosiła 89 tys. zł), niż w przemyśle (101 tys. zł). Jest to od wielu lat poważne obciążenie dla polskiej gospodarki. Tymczasem, największą wydajność w sektorze usług odnotowywano w dziale „obsługa rynku nieruchomości” (354 tys. zł), w „informacji i komunikacji” (189 tys. zł), „działalności finansowej i ubezpieczeniowej” (160 tys. zł) oraz w „działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej” (126 tys. zł). Najniższą wydajnością w sektorze usług charakteryzowało się „administrowanie i działalność wspierająca” (51 tys. zł) oraz „edukacja” (56 tys. zł).

**Rys. 2.** Wydajność pracy w głównych sektorach gospodarki i w usługach w 2010 r. (tys. zł)



Źródło: oblicz. wł. na podstawie *Rachunki narodowe – PKD 2007, Roczne wskaźniki makroekonomiczne, Polska – wskaźniki makroekonomiczne (PKD 2007)*, GUS, [http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki\\_makroekon\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm), dostęp: 29 marca 2012 r.; *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2011*, GUS, Warszawa 2011, s. 141-142.

Przeprowadzone obliczenia potwierdzają, że oba sektory, zidentyfikowane jako w dużej mierze oparte na wiedzy, a także „działalność finansowa i ubezpieczeniowa” cechują się najwyższą wydajnością pracy. Trudno jest tu o dokładne dane, ale przypuszczać można, że ta część gospodarki, w której funkcjonują e-przedsiębiorstwa również mogą charakteryzować się wysoką wydajnością. Dzieje się tak głównie dlatego, że zatrudnienie w tych firmach nie musi być duże, by osiągać wysokiej wartości zyski; a przynajmniej nie musi być tak duże, dla osiągnięcia tych samych zysków, co w większości „tradycyjnych” sektorów (może z wyjątkiem obsługi nieruchomości). E-biznes zatem może być ważnym, z punktu widzenia efektywności funkcjonowania gospodarki, jej elementem.

### 1.1.3 Definicje i cechy innowacji oraz pojęć pokrewnych

Przybliżając kwestie innowacji w sektorze usług, w tym w szczególności innowacyjnej działalności w zakresie biznesu elektronicznego, nie można nie wspomnieć o podstawowych pojęciach z tym związanych; w publikacji naukowej zaś nie można nie zdefiniować tych terminów.

#### 1.1.3.1 Definicje innowacji

W Podręczniku Oslo<sup>14</sup> (opracowanym wspólnie przez Eurostat oraz OECD) innowacja została zdefiniowana jako **wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej.**

Innowacje wiążą się z zasobami posiadanej wiedzy oraz dostępnej technologii. Innowacja nierozzerwalnie łączy się ze zmianą i nowością. Zdarza się, że innowacje bywają zasługą natchnienia i przeblysku geniuszu, jednak najczęściej są efektem systematycznej pracy. Innowacje dotyczą zarówno produktów jak i usług.

Do nauk ekonomicznych teorię innowacji wprowadził austriacki ekonomista J. **Schumpeter**, który uważał, że innowacyjność przedsiębiorstw stanowi o rozwoju gospodarczym w większym stopniu niż kapitał, natomiast przedsiębiorcą jest każdy, kto wprowadza nowe kombinacje<sup>15</sup>.

P.F. **Drucker** uznał innowacje za specyficzne narzędzie przedsiębiorczości; działanie, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. Uważał on, że innowacje odnoszą się bardziej do sfery społecznej i gospodarczej niż technicznej, a jednocześnie na poziomie przedsiębiorstwa decydujące znaczenie mają innowacje techniczne. W swoich rozważaniach podkreślał, że nie ma większego zasobu w gospodarce niż siła nabywczą; tę zaś kreuje przedsiębiorca wprowadzający innowacje<sup>16</sup>.

Według Roberta U. **Ayresa**, wskazującego na ekonomiczny (handlowy) aspekt omawianej problematyki, przez innowację należy rozumieć twórczość, polegającą na wytwarzaniu nowych produktów, nowe procesy technologiczne, a także organizację nowego przedsiębiorstwa<sup>17</sup>. Nawiązuje do tego H.G. **Barnett**, który w określeniu innowacji podkreśla oryginalność, istotną różnicę od dotychczas istniejących rozwiązań oraz akcentuje znaczenie innowacji w zmianach zachodzących w gospodarce<sup>18</sup>. Ph. Kotler twierdził, że innowacja odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy<sup>19</sup>.

<sup>14</sup> Podręcznik Oslo to międzynarodowy podręcznik metodologiczny z zakresu badań statystycznych innowacji technicznych i technologicznych. Pierwsza edycja – 1992 r.; druga edycja – 1997 r.; trzecia edycja – 2005 – *Frascati Family Manuals: Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd edition, OECD, European Commission, Eurostat 2005.

<sup>15</sup> J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

<sup>16</sup> P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 39.

<sup>17</sup> R.U. Ayres, *Technological Protection and Piracy*, „Economic Impact” 1987, nr 1, s. 35.

<sup>18</sup> H.G. Barnett, *Innovation, the Basic of Cultural Change*, McGraw-Hill Book Company, New York 1953, s. 7-8.

<sup>19</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebetner&Ska, Warszawa 1994, s. 322.

Myśl teoretyczna dotycząca innowacji prowadzona była i jest przez wielu polskich ekonomistów. Na szczególną uwagę zasługują rozważania M. Kaleckiego. Podobnie jak wielu innych autorów, uważał, że innowacje należy rozumieć szeroko, więc nie tylko w odniesieniu do techniki. Określał innowacje jako nowe wynalazki zastosowane po raz pierwszy na skalę światową. Uznawał innowacje, co należy podkreślić, za najważniejszy bodziec rozwoju gospodarczego<sup>20</sup>.

**Innowacja** traktowana jest jako **pierwsze wykorzystanie technologii lub wiedzy w nowy sposób, zakończony sukcesem rynkowym**.

**Działalność innowacyjna** natomiast to **całościowy kształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji**.

### 1.1.3.2 Klasyfikacje innowacji

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji innowacji. Umożliwiają one prowadzenie badań w zakresie innowacyjności gospodarek i przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę kryterium, jakim jest dziedzina gospodarki, z której wywodzą się innowacje lub dziedzina działalności, której innowacje dotyczą, dzieli się one na cztery podstawowe grupy<sup>21</sup>:

- funkcyjne – zaspokajają nowe, dotychczas nieujawnione potrzeby społeczne, służąc nowym funkcjom;
- przedmiotowe – wprowadzają nowe przedmioty w miejsce dotychczas użytkowanych, które znacznie lepiej spełniają zadania, do jakich zostały wytworzone;
- procesowe – wprowadzają nowe metody wytwarzania, które usprawniają produkcję i czynią ją tańszą oraz przynoszą poprawę warunków pracy i środowiska;
- organizacyjne – usprawniają organizację pracy i produkcji, poprawiają stan bezpieczeństwa i higieny pracy.

Innowacje można też podzielić na cztery grupy, a mianowicie:

- antropocentryczne (fizjologiczne, funkcjonalno-morfologiczne, neuropsychiczne),
- społeczne (zmiany towarzyszące rewolucjom i ewolucjom społeczeństwa, zmiany w systemach ekonomicznych, zmiany w polityce społecznej, zmiany w organizacji i zarządzaniu),
- biotyczne (hybrydyzacja roślin i zwierząt, dobór ekotypów drzew, walka ze szkodnikami),
- techniczne (nowe maszyny i wyposażenie, nowe środki transportu)<sup>22</sup>.

Opierając się na definicji Ch. Freemana<sup>23</sup>, że innowację stanowi pierwsze handlowe wprowadzenie, zastosowanie nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia, należy zwrócić uwagę na istnienie innowacji, obok tych objętych warunkiem opłacalności ekonomicznej, które bezpośrednio tego warunku nie spełniają. Tu również powinna obowiązywać zasada oszczędności nakładów potrzebnych do osiągnięcia określonych celów. Chodzi mianowicie o innowacje związane np. z:

- wymogami ochrony środowiska,
- poprawą warunków bezpieczeństwa pracy i
- zmniejszeniem jej uciążliwości<sup>24</sup>.

<sup>20</sup> M. Kalecki, *Kapitalizm. Dynamika gospodarcza*, t. 2, PWE, Warszawa 1980, s. 352.

<sup>21</sup> A. Pomykański, *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001, s. 18 i nast.

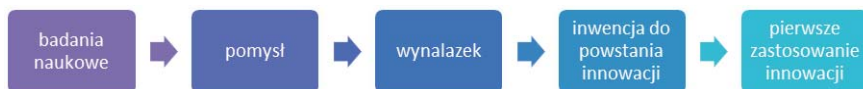
<sup>22</sup> B. Ileczo, *Podstawy typologiczne ogólnej teorii innowacyjnej*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 1979, nr 4; P. Niedzielski, *Polityka innowacyjna w transporcie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 19-25.

<sup>23</sup> Ch. Freeman, *The Economics of Industrial Innovation*, Pinter, London 1982, s. 7.

<sup>24</sup> E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo UŁ, Łódź, 1999, s. 14.

W praktyce często przyjmowane jest szerokie ujęcie innowacji, wynikające ze wzajemnych zależności pomiędzy różnymi rodzajami innowacji. Wąskie definiowanie innowacji obejmuje proces od badań naukowych, pomysłu, wynalazku, inwencji do powstania innowacji i jej pierwszego zastosowania. Szerokie definiowanie innowacji będzie obejmowało ponadto dyfuzję, kopiowanie, imitację i upowszechnianie.

**Rys. 3.** Wąskie ujęcie definicji procesu innowacji



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 4.** Szerokie ujęcie definicji procesu innowacji



Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia kryterium oryginalności zmian innowacje mogą polegać na:

- zastosowaniu nowych rozwiązań, wówczas są to **innowacje kreatywne**, bądź też
- uwzględnić dyfuzję, kopiowanie, upowszechnianie i imitację i nosić nazwę **innowacji imitacyjno-adaptacyjnych**.

**Tab. 3.** Kryteria i rodzaje innowacji

Kryterium podziału	Rodzaje innowacji
oryginalność zmian	- oryginalne, twórcze np. wynalazki - nieoryginalne, adaptowane, imitacyjne (naśladowcze)
skala wielkości	- duże (strategiczne) - małe (taktyczne)
źródła innowacji	- krajowe - zagraniczne np. licencje, know-how
stopień złożoności procesu innowacyjnego	- sprzężone - niesprzężone
uwarunkowania psychospołeczne	- refleksyjne, uświadomione - zachodzące w sposób bezrefleksyjny - zamierzone - niezamierzone
rodzaj wiedzy	- materialna - niematerialna
wpływ na środowisko naturalne	- ekologiczne
zakres oddziaływania	- produktowe - procesowe - organizacyjne i organizacyjno-menedżerskie - marketingowe

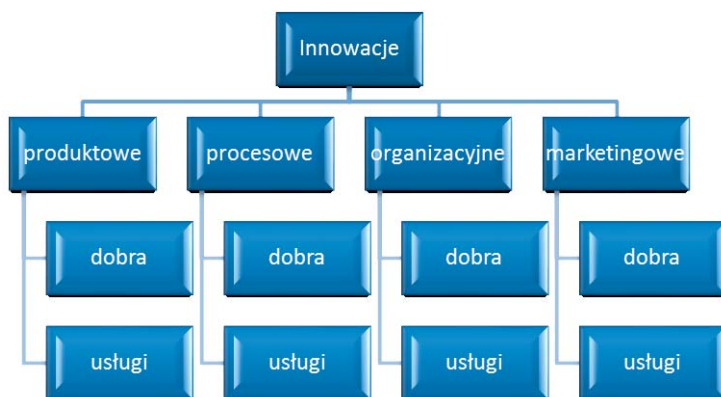
Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Pomykalski, *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001, s. 19-29.

Zarówno innowacje kreatywne, jak i imitacyjno-adaptacyjne mogą mieć charakter:

- produktowy – innowacje dotyczą znaczących zmian w zakresie dóbr lub usług,
- procesowy – innowacje wiążą się ze zmianami w metodach produkcji i dostarczania produktów oraz usług,
- organizacyjny – innowacje wiążą się z wdrożeniem nowych metod organizacyjnych lub udoskonaleniem istniejących,
- marketingowe – innowacje to zmiany w zakresie marketingu, wdrożenia nowych metod marketingowych.

Jest to zgodne z podziałem innowacji przyjętym w Podręczniku Oslo (por. rys. 5). W 1997 roku w drugim wydaniu Podręcznika Oslo poruszono problematykę innowacji w sektorze usług. W trzecim wydaniu natomiast (2005 rok) uwzględniono specyfikę innowacyjności w sektorze usług i dodano dwa nowe typy innowacji pozatechnicznych; były to: innowacje marketingowe i organizacyjne<sup>25</sup>.

Rys. 5. Rodzaje innowacji



Źródło: opracowanie własne.

Definiując innowacje jako wprowadzenie nowych rozwiązań, **potencjał innowacyjny** będzie określony przez:

- czynniki wewnętrzne, wynikające ze zdolności mobilizacji zasobów istniejących w gospodarce oraz przez
- czynniki zewnętrzne, związane z imitacją i adaptacją rozwiązań zagranicznych.

Innowacje są konieczne, bo stanowią kartę przetargową konkurencyjności. Determinowane są funkcjonowaniem przedsiębiorstw w coraz bardziej zmieniającym się otoczeniu.

Reasumując, innowacja to wdrożenie nowości, a zatem zmiany. **Innowacja** oznacza wprowadzenie do praktyki gospodarczej nowego lub znacznie ulepszonego rozwiązania w odniesieniu do produktu, procesu, marketingu lub organizacji. **Innowacyjność** natomiast to przełożenie pomysłów na konkretne rezultaty ekonomiczne.

### 1.1.3.3 Źródła innowacji

Innowacje są najczęściej efektem systematycznej pracy, u podstaw której znajduje się analiza siedmiu rodzajów źródeł innowacji<sup>26</sup> (por. rys. 6). Źródła innowacji różnią się pod względem ryzyka, wykorzystania,

<sup>25</sup> *Innowacje w sektorze usług*, Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw, Warszawa 2010, s. 3.

<sup>26</sup> Szerzej zob.: P. F. Drucker, *Dyscyplina w podejściu do innowacji*, Harvard Business Review Polska, styczeń 2004, s. 100.

a ponadto często łączą się one ze sobą, nachodzą na siebie, co powoduje, że potencjał innowacji może tkwić w kilku z nich jednocześnie.

**Rys. 6.** Siedem źródeł innowacji według P.F. Druckera



Źródło: P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, op.cit., s. 4.

Jednym ze źródeł innowacji jest **działalność badawczo-rozwojowa** (B+R), czyli systematycznie prowadzone prace twórcze, podjęte dla zwiększenia zasobu wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, jak również dla znalezienia nowych zastosowań tej wiedzy. Obejmują one trzy rodzaje aktywności badawczo-rozwojowej, a mianowicie:

- **badania podstawowe** (prace teoretyczne i eksperymentalne nieukierunkowane w zasadzie na uzyskanie konkretnych zastosowań praktycznych);
- **badania stosowane** (prace badawcze podejmowane w celu zdobycia nowej wiedzy mającej konkretne zastosowania praktyczne);
- **prace rozwojowe** (polegające na zastosowaniu istniejącej już wiedzy do opracowania nowych lub istotnego ulepszenia istniejących wyrobów, procesów czy usług)<sup>27</sup>.

**Zdolność innowacyjna** jest zależna od otwartości systemu na przepływy zasobów wiedzy oraz na działalność B+R.

Według metodologii Podręcznika Oslo do **źródeł innowacji** – głównych rodzajów działalności innowacyjnej – zalicza się:

- własna działalność B+R;
- zakup gotowej wiedzy w postaci:
  - patentów,
  - licencji,
  - usług technicznych itp. (tak zwana technologia niematerialna);

<sup>27</sup> Definicje pojęć z zakresu statystyki nauki i techniki, GUS, Warszawa 1999, s. 20-23.



- nabycie tak zwanej technologii materialnej, czyli innowacyjnych maszyn i urządzeń, na ogół o podwyższonych parametrach technicznych, niezbędnych do wdrożenia nowych procesów i produkcji nowych wyrobów.

Sposobem pozyskania innowacji będzie:

- własna działalność badawczo-rozwojowa oraz
- transfer technologii i innowacji, w postaci:
  - napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
  - importu dóbr wysokoprzetworzonych,
  - umów licencyjnych,
  - umów franczyzowych,
  - akwizycji i
  - aliansów strategicznych.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, które wdraża zmiany, tzn. poszukuje ich, reaguje na nie i wykorzystuje jako czynnik innowacji, czyli traktuje aktywność innowacyjną jako narzędzie przedsiębiorczości, można wyróżnić następujące źródła innowacji<sup>28</sup>:

- transfer technologii,
- działalność sfery B+R,
- prowadzenie badań marketingowych rynku krajowego i zagranicznego,
- wykorzystywanie metod pobudzania kreatywności np. „burza mózgów”,
- doradztwo firm konsultingowych,
- stymulowanie innowacyjnych postaw pracowników i kierownictwa.

#### 1.1.3.4 Cechy innowacji

Pierwszą cechą innowacji jest jej **interakcyjność i multidyscyplinarność**. Innowacja jest zatem procesem wielosekencyjnym, złożonym z odrębnych, a jednocześnie sprzężonych i współzależnych faz. Niezbędne staje się więc budowanie sprzyjających innowacjom relacji.

Kolejną cechą innowacji jest to, że jej istotnym elementem są np.:

- nabyte specyficzne doświadczenia,
- ogólny poziom wykształcenia,
- kontakty z użytkownikami i dostawcami,
- obserwacja konkurencji.

W przedsiębiorstwach usługowych istotna rola przypada innowacjom organizacyjno-menedżerskim.

Innowacyjność posiada swoje kulturowe źródła w procesie historycznym, stąd konieczność uwzględniania czynników tradycji i kultury, przy czym mogą one sprzyjać lub hamować, a czasem wręcz uniemożliwiać wprowadzenie innowacji.

Innowacje pozwalają kreować zdolność konkurencyjną, ale wiążą się z ryzykiem i kosztami, tym większymi – im bardziej pionierska jest innowacja. Choć z drugiej strony można stwierdzić, że niewprowadzanie innowacji jest ryzykiem ze względu na brak kreowania zdolności konkurencyjnej. Import innowacji często jest najtańszym i mniej ryzykownym sposobem na sprostanie konkurencyjności.

**Import innowacji** przyczynia się do skrócenia czasu, który byłby potrzebny do osiągnięcia takich samych efektów przy wykorzystaniu rodzimego potencjału badawczego. Konsekwencją jest często przyspieszenie własnych badań naukowych w tym zakresie. Olbrzymie znaczenie dla osiągnięcia takich efektów ma traf-

<sup>28</sup> E. Stawasz, *Źródła innowacji (w:) Innowacje i transfer techniki. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2005, s. 190-191.

ność decyzji dotyczących zakupu np. licencji oraz uwzględnienie warunków panujących w danym kraju, zarówno ekonomicznych, jak i społecznych. Nie kwestionując znaczenia innowacji dla rozwoju gospodarczego, kluczowe znaczenie będzie miała odpowiednio prowadzona (efektywna i skuteczna) polityka proinnowacyjna.

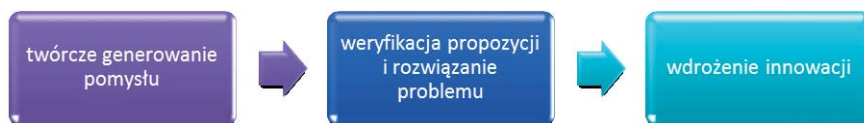
**Systematyczna innowacja** polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian oraz na ciągłej analizie okazji do społecznej i gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić. Źródłami innowacji są zatem wszelkie zagadnienia związane z tworzeniem oraz pozyskiwaniem wiedzy.

### 1.1.3.5 Proces innowacyjny

**Proces innowacyjny** to kreatywne działanie, prowadzące do powstania oraz praktycznego (komercyjnego) zastosowania nowych rozwiązań.

Proces innowacyjny przez R.A. Webbera został podzielony na trzy fazy, poczynając od twórczego generowania pomysłu, przez weryfikację propozycji i rozwiązanie problemu, do wdrożenia produktu, procesu, marketingu czy organizacji w postaci innowacji.

**Rys. 7.** Proces innowacyjny według Webbera



Źródło: opracowanie własne.

Z kolei Richard L. Daft wyróżnił w procesie innowacyjnym pięć etapów: potrzeba, pomysł, projekt, decyzja o zastosowaniu, wdrożenie<sup>29</sup>.

**Rys. 8.** Proces innowacyjny według Dafta



Źródło: opracowanie własne.

Natomiast Peter McGowan podaje szeroką definicję procesu innowacyjnego, określając go jako twórczą działalność mającą na celu praktyczne wykorzystanie twórczego pomysłu przez dostrzeżenie okazji, możliwości zaspokojenia potrzeb rynkowych czy konieczności rozwiązania problemu. Autor ten podkreśla, że innowacyjne pomysły powinny być generowane przez przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach ich funkcjonowania<sup>30</sup>.

W latach 60. i 70. XX wieku dominowała koncepcja liniowego modelu innowacji – „pchanego” przez naukę i „ciągniętego” przez rynek. Jednak zbyt uproszczenie **modelu liniowego** w stosunku do potrzeb procesu innowacyjnego spowodowało, że został on odrzucony i zastąpiony, w połowie lat 80., **modelami interakcyjnymi** – modelem „związanego łańcucha” i modelem „sprzężeniowym”.

<sup>29</sup> R.A. Webber, *Zasady zarządzania innowacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 469.

<sup>30</sup> P. Niedzielski, op.cit., s. 39-40.

Dalsze badania nad istotą innowacji doprowadziły do powstania koncepcji **procesu sieciowego**. Przyczynił się do tego rozwój informatyki, metod zarządzania przedsiębiorstwami, dynamiczny wzrost nowych form współpracy przedsiębiorstw na przełomie lat 80. i 90. W procesie sieciowym, charakteryzującym się coraz bardziej złożonymi powiązaniem zewnętrznymi, istotne jest znaczenie szybkości i efektywności wprowadzania innowacji, stających się jednym z najważniejszych czynników w walce konkurencyjnej na coraz bardziej złożonych i globalnych rynkach.

Zaproponowany przez Rothwella **model systemów zintegrowanych i sieciowych** łączy w sobie sieciowy charakter innowacji oraz zmiany w zarządzaniu innowacjami w przedsiębiorstwach. W modelu tym istotny nacisk kładzie się na korzystanie z nowoczesnych technologii, z osiągnięć elektroniki i informatyki. Ponadto, innowacyjne firmy przesuwają się w kierunku bardziej efektywnych krzywych czasu/kosztów realizacji nowego produktu. **Model zintegrowany charakteryzuje się:**

- równoległym cyklem rozwojowym,
- zintegrowaniem w ramach zespołów pracowników sfery badawczo-rozwojowej,
- silnymi powiązaniem z dostawcami,
- bliską współpracą z wiodącymi klientami,
- naciskiem na integrację działalności B+R i produkcyjnej,
- projektowaniem z nastawieniem na realne możliwości wyprodukowania,
- współpracą w ramach powiązań horyzontalnych np. *joint ventures*.

Współczesne procesy innowacyjne stają się coraz bardziej systemowe. Jest to model w pełni zintegrowany, w którym cykl rozwojowy jest równoległy, a podstawę stanowi praca w sieci. Wykorzystywane są w nim systemy specjalizowane oraz modelowanie symulacyjne w sferze B+R. Charakterystyczną cechą współczesnych procesów innowacyjnych są również silne powiązania z klientami. Konsument postrzegany jest jako podstawa strategii i jeden z aktorów na scenie innowacji, obok nauki, przemysłu, rządu i jednostek infrastruktury transferu techniki. Integracja o charakterze strategicznym dotyczy także głównych dostawców, nie wykluczając współpracy nad generowaniem nowych produktów. Następuje ponadto dalszy **wzrost znaczenia powiązań horyzontalnych**, do których zalicza się:

- konsorcja badawczo-rozwojowe,
- *joint ventures*,
- wspólną działalność marketingową.

Zwiększona zostaje koncentracja na jakości i czynnikach pozacenowych. Innowacja jest tu ciągła, a model procesu innowacyjnego elastyczny.

Według modelu systemowego nie tylko działalność B+R wywiera wpływ na proces innowacyjny, ale działalność B+R bywa kształtowana przez proces innowacyjny (*market pull*). Innowacje mogą być kreowane w samej organizacji lub przez użytkowników danego produktu czy usługi (*user-driven innovation*). Generacje modeli procesów innowacyjnych wraz z okresami ich występowania zostały przedstawione w tabeli 4.

**Tab. 4.** Modele procesów innowacyjnych

Generacja modelu	Okres występowania
Model innowacji pchanej przez naukę	lata 60. XX w.
Model innowacji ciągniętej przez rynek	lata 70. XX w.
Model interakcyjny (sprzężeniowy)	lata 80. XX w.
Model zintegrowany	lata 90. XX w.
Model symultaniczny, systemowy	lata 90. XX w. i początek XXI w.

### 1.1.3.6 Innowacyjność przedsiębiorstw

Innowacyjność przedsiębiorstw to zdolność oraz wola i motywacja przedsiębiorców do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, nowych pomysłów, koncepcji, wynalazków. **Innowacyjność**, oznaczająca **zdolność oraz motywację do kreowania, dyfuzji i imitacji innowacji**, jest szczególnym narzędziem przedsiębiorczości i kartą przetargową w walce konkurencyjnej. Nowoczesne przedsiębiorstwo potrafi kreować, absorbować i zbywać nowe produkty (usługi) lub charakteryzuje się zdolnością ciągłego adaptowania do zmian zachodzących w otoczeniu, wykorzystuje pojawiające się szanse, tak aby być „o krok” przed konkurencją.

Innowacyjność przedsiębiorstw jest oceniana przez pryzmat:

- systematycznego wdrażania nowych rozwiązań (będących wynikiem prowadzenia własnych prac badawczo-rozwojowych lub ich zakupu od jednostek zewnętrznych tj. uczelni wyższych, jednostek badawczo-rozwojowych czy też innych przedsiębiorstw),
- wprowadzania innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych.

Wśród kryteriów oceny aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw wyróżnia się m.in.:

- liczbę i rodzaj wprowadzanych innowacji,
- udział nowo wprowadzanych wyrobów w obrocie krajowym i zagranicznym,
- aktywność patentową,
- udział zaawansowanej techniki w obrocie krajowym i zagranicznym,
- poziom i strukturę nakładów innowacyjnych z uwzględnieniem wydatków na działalność badawczo-rozwojową.

Podręcznik Oslo za przedsiębiorstwo innowacyjne uznaje takie, które w badanym okresie (najczęściej trzyletnim) wprowadziło przynajmniej jedną innowację tzn. nowy lub ulepszony produkt, albo nowy lub ulepszony proces, które są nowością przynajmniej z punktu widzenia tego przedsiębiorstwa. Produkty te – dobra i usługi – coraz lepiej zaspokajają potrzeby klientów, wpływają na obniżenie kosztów wytwarzania oraz przyczyniają się do uzyskania lub wzmocnienia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Wewnętrzna zdolność przedsiębiorstwa do innowacji wymaga ciągłego śledzenia zmian zachodzących w otoczeniu, dostępnych źródeł innowacji i reagowania na nie<sup>31</sup>. Niezwykle istotna będzie innowacyjna kultura organizacyjna przedsiębiorstwa stanowiąca o jego tożsamości.

Na otoczenie innowacyjnego przedsiębiorstwa<sup>32</sup> (por. rys. 9) wpływa **otoczenie operacyjne**, na które wpływa szereg składników o bardzo zróżnicowanym rodzaju działalności, a mianowicie:

- „funkcjonalne źródła innowacji” – odbiorcy, dostawcy i kooperanci, pozostali partnerzy w biznesie, konkurenci;
- instytucje sfery nauki i techniki – uczelnie wyższe, instytuty naukowe i badawcze, centra badawcze;
- instytucje i organizacje zajmujące się wspieraniem i pośrednictwem w dziedzinie innowacji (instytucje rządowe, regionalne, pozarządowe np. ośrodki wspomaganie przedsiębiorczości i innowacji, parki/inkubatory technologiczne, ośrodki szkoleń, doradztwa).

W skład **otoczenia ogólnego**, czyli systemu innowacyjnego określającego ogólne warunki dla tworzenia oraz dyfuzji innowacji, wchodzi:

- krajowy system innowacji oraz
- regionalny system innowacji.

Dla innowacyjnego otoczenia przedsiębiorstw duże znaczenie ma polityka państwa:

- innowacyjna,

<sup>31</sup> E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, op.cit., s. 36.

<sup>32</sup> Ibidem.

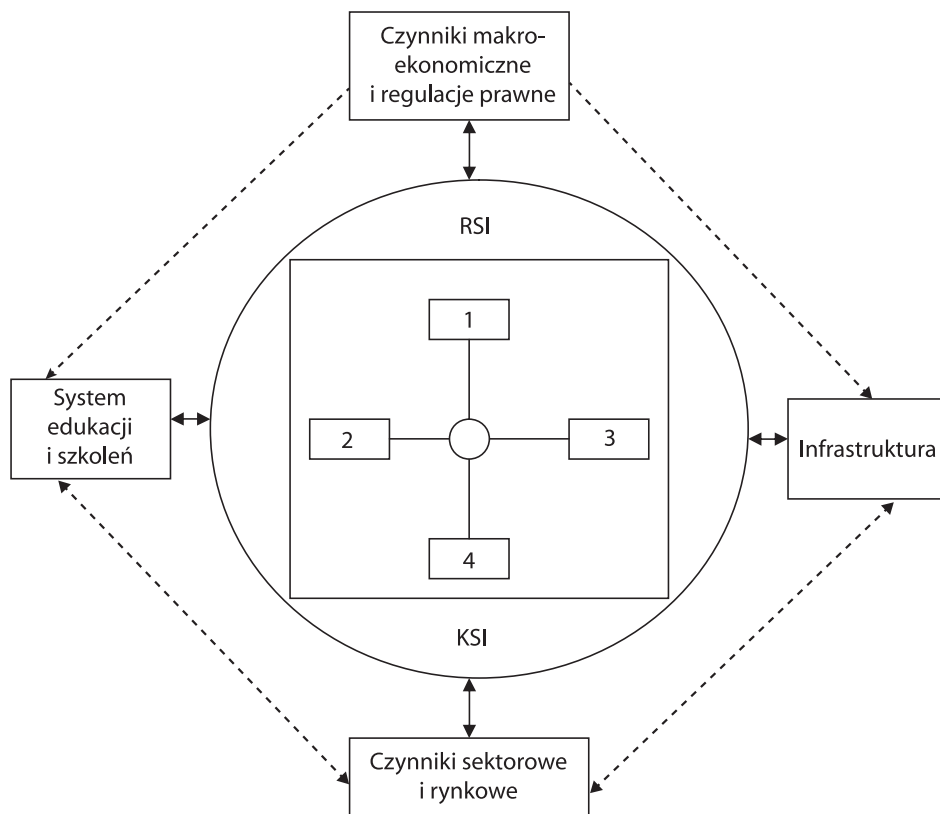
- naukowa,
- przemysłowa<sup>33</sup>.

Ponadto, klimat dla rozwoju przedsiębiorczości, która zmusza przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji, będzie zależał m.in. od:

- systemu edukacji i szkoleń (np. programy współpracy międzynarodowej),
- stanu infrastruktury (np. usługi telekomunikacyjne),
- czynników instytucjonalno-rynkowych (mechanizm rynkowy i otwartość gospodarki).

Innowacyjność będzie zależna od ich innowacyjnego zarządzania, które kreuje nowe idee i pomysły, pobudza wyobraźnię, wynalazczość oraz zachęca i motywuje do poszukiwania innowacyjnych pierwiastków budując kulturę przedsiębiorczości i innowacyjności.

**Rys. 9.** Otoczenie innowacyjnego przedsiębiorstwa



Uwagi:

1. wewnętrzna zdolność przedsiębiorstwa do innowacji
2. inne przedsiębiorstwa
3. system nauki i techniki
4. instytucje wspierające i inne

RSI – regionalny system innowacji

KSI – krajowy system innowacji

Źródło: *Technology, Productivity and Job Creation. Best Policy Practices*, The OECD Jobs Strategy, OECD, Paris 1998, s. 62; cyt. za: E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, op.cit., s. 37.

<sup>33</sup> Szerzej zob.: S. Pangsy-Kania, *Polityka innowacyjna państwa a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.

### 1.1.3.7 Strategia innowacji

Częścią strategii przedsiębiorstwa jest **strategia innowacji**, która odnosi się zarówno do procesów innowacyjnych zachodzących:

- wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i
- w jego otoczeniu<sup>34</sup>.

W teorii zarządzania wyróżnia się dwa rodzaje strategii<sup>35</sup>:

- **defensywne** (obronne, pasywne) – strategia przetrwania przedsiębiorstwa;
- **ofensywne** (aktywne, zdobywcze) – strategia aktywnego działania przedsiębiorczego.

System zarządzania zorientowany na systematyczne innowacje stanowi zinstytucjonalizowany mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów i rozwiązań oraz zapewnia przedsiębiorstwu stałą działalność innowacyjną<sup>36</sup>.

Elastyczne i szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu wiąże się z gotowością do ponoszenia ryzyka, wymaga dużo odwagi, pomysłowości, otwartości, kreatywności. Cechy takiej strategii ofensywnej prowadzą do rozwoju i ekspansji przedsiębiorstwa. Wyróżnia się strategię pionierską (wcześniejsze wejście na rynek niż konkurenci) lub naśladowczą (wykorzystująca doświadczenia pionierów). Natomiast strategię defensywną prowadzą do regresu lub recesji. (por. tabela 5).

**Tab. 5.** Strategie przedsiębiorstwa

Strategia defensywna	Strategia ofensywna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• postawy i zachowania defensywne, motywacja ustawiona obronnie</li> <li>• utrzymanie stanu posiadania</li> <li>• rozwój techniki i technologii przez zakup licencji</li> <li>• maksymalizacja wyników przez ilościowy wzrost produkcji</li> <li>• sztywne zarządzanie i hierarchiczne struktury</li> <li>• wstrzymanie inwestycji, redukcja stanowisk pracy</li> <li>• ograniczanie asortymentu produkcji</li> <li>• unikanie ryzyka, koncentracja na istniejących produktach i rynkach</li> <li>• wycofywanie się z zakresów mniej ważnych</li> <li>• centralizacja decyzji i usztywnianie się stosunków z otoczeniem</li> <li>• optymalizacja działania przez „oszczędzanie”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postawy i zachowania aktywne, motywacja nastawiona zdobywczo</li> <li>• tworzenie „nowego” – wprowadzanie innowacji</li> <li>• różnicowanie źródeł dostaw i zasileń</li> <li>• rozwój własnej bazy naukowej i technicznej oraz zakup licencji</li> <li>• maksymalizacja wyników przez poprawę jakości produkcji i marketingu</li> <li>• zmienność reguł zarządzania i oceny</li> <li>• struktury sieciowe</li> <li>• inwestowanie w nowe wyroby, przekwalifikowanie pracowników, rozszerzanie i urozmaicenie asortymentu produkcji</li> <li>• wykorzystanie okazji do rozwoju i uzyskanie przewagi konkurencyjnej na wybranych rynkach</li> <li>• dywersyfikacja rozwojowa i wspomagająca (rozszerzanie sfery działalności)</li> <li>• decentralizacja decyzji, ciągle nowe definiowanie istniejących struktur rynkowych i konkurencji</li> </ul>

Źródło: J. Penc, *Strategie zarządzania i ich realizacja, zarządzanie strategiczne*, PLACET, Warszawa 1995, s. 169.

Współcześnie coraz większego znaczenia nabiera koncepcja otwartej innowacyjności, zgodnie z którą przedsiębiorstwa są otwarte na zakup patentów, licencji czy wynalazków od innych przedsiębiorstw, ale także same udostępniają swoje badania innym przedsiębiorstwom<sup>37</sup>. Otwarta innowacyjność dotyczy także tworzenia przedsiębiorstw typu *spin-off*<sup>38</sup>.

<sup>34</sup> S. Łobejko, *Misja, strategia, strategia innowacji* (w:) *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie, poradnik dla przedsiębiorców*, PARP, Warszawa 2005, s. 22.

<sup>35</sup> Ibidem, s. 25.

<sup>36</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania i ich realizacja, zarządzanie strategiczne*, PLACET, Warszawa 1995, s. 79.

<sup>37</sup> S. Pangsy-Kania, *Open innovation – a new business model at the heart of creative destruction*, [w:] R. Ginevicius, A.V. Rutkauskas, K. Didenko, T. Polajeva, J. Saeae (red.), *Business and Management 2008 – selected papers*, Wilno 2008.

<sup>38</sup> P. Tamowicz, *Przedsiębiorczość akademicka: Spółki spin-off w Polsce*, PARP, Warszawa 2006, s. 10.

Budowanie w przedsiębiorstwie kultury przedsiębiorczości i innowacyjności odbywające się na wszystkich szczeblach jest cechą nowoczesnych przedsiębiorstw. W tym procesie duże znaczenie będzie miało kreowanie relacji na styku nauki i przedsiębiorstw.

**Polska** znajduje się w grupie krajów, których poziom innowacyjności znajduje się **poniżej średniej** dla wszystkich krajów objętych badaniem (Innovation Union Scoreboard 2010)<sup>39</sup>. Silne strony naszego kraju zostały powiązane z zasobami ludzkimi, inwestycjami przedsiębiorstw oraz wynikami gospodarczymi. Kwestie, które wymagają poprawy, wiążą się przede wszystkim z koniecznością zwiększenia powiązań między sektorem publicznym a prywatnym, przywiązywaniem większej wagi do ochrony własności intelektualnej oraz koniecznością zwiększenia liczby innowacyjnych przedsiębiorstw.

### 1.1.4 Rodzaje usług innowacyjnych

Wszystkie rodzaje usług mogą być innowacyjne tzn. mogą podlegać procesom innowacyjnym. Dobra konsumpcyjne podlegają największemu wpływowi rynku i wahaniom, jakie na nim występują, dlatego też wykazują największą wrażliwość w kierunku procesów innowacyjnych<sup>40</sup>.

Wymienione wcześniej rodzaje usług zgodnie z Podręcznikiem Oslo odnoszą się zarówno do dóbr rzeczowych, jak i usług. W obszarze **usług innowacyjnych** wyróżnia się zatem<sup>41</sup>:

- innowacje produktowe – innowacje dotyczące znaczących zmian w zakresie usług. Zalicza się tu zarówno nowe usługi jak i znaczące udoskonalenia istniejących usług. W sektorze usług innowacje produktowe odnoszą się m.in. do udoskonalenia w sposobie świadczenia usługi, dodaniu nowych funkcji do świadczonych już usług lub na wprowadzeniu zupełnie nowych usług.
- innowacje procesowe – znaczące zmiany w metodach tworzenia i dostarczania usług, na przykład przez zmiany w wyposażeniu zaangażowanym w procesie świadczenia usługi. Przykładem jest wdrażanie nowych lub udoskonalonych technologii informacyjno-komunikacyjnych.
- innowacje organizacyjne – dotyczą wdrożenia nowych metod organizacyjnych lub udoskonalenia metod dotychczasowych. Celem tych innowacji jest wzrost efektywności przedsiębiorstwa przez zredukowanie kosztów organizacyjnych i transakcyjnych, a także usprawnienie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.
- innowacje marketingowe – wdrożenie nowych metod marketingowych. Mogą to być zmiany w projekcie/konstrukcji produktu, w opakowaniu, promocji i dystrybucji produktu, a także w metodach kształtowania cen wyrobów i usług. Celem tych innowacji jest wzrost popytu na produkty/usługi danego przedsiębiorstwa przez lepsze dopasowanie usługi do potrzeb klientów, zdobycie nowych rynków, wykreowanie nowej pozycji usługi na rynku.

Innowacji usługowych nie ogranicza się tylko i wyłącznie do zmian dotyczących samej usługi. W typologii P. den Hertog'a<sup>42</sup> w obszarze usług istnieją cztery **obszary zmian innowacyjnych**<sup>43</sup>:

- **nowa koncepcja usługi** – związana z poszukiwaniem nowych rozwiązań problemu. Przykładem jest stworzenie sieci firmowych sklepów, które mają na celu wykreowanie wśród klientów poczucia wyjątkowości podczas robienia zakupów;

<sup>39</sup> <http://www.proinno-europe.eu/inno-metrics/page/poland>

<sup>40</sup> Ibidem, s. 68.

<sup>41</sup> *Innowacje w sektorze usług*, op. cit., s. 6.

<sup>42</sup> P. den Hertog, *Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation*, „International Journal of Innovation Management”, 4/2000.

<sup>43</sup> *Innowacje w sektorze usług*, op. cit., s. 5.

- **nowa płaszczyzna współpracy z klientem** – nowy sposób wzajemnego oddziaływania przedsiębiorstwa i klienta, a także sposób oferowania klientowi usługi. Przykładem jest wykorzystywanie internetu jako nowego kanału dystrybucji;
- **nowy sposób dostarczania usługi** – wiąże się z wyżej opisaną płaszczyzną kontaktu z klientem, różni się jednak silnym ukierunkowaniem na wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa, w tym uwarunkowania organizacyjne. Istotną rolę odgrywa wyposażenie pracowników w odpowiednie narzędzia, umiejętności oraz uprawnienia pozwalające im na szukanie oryginalnych rozwiązań pojawiających się problemów;
- **zastosowanie nowych technologii** – najczęściej wykorzystywanymi przez przedsiębiorstwa usługowe są technologie komunikacyjno-informacyjne (ICT).

Innowacyjność w sektorze usług dotyczy:

- usług biznesowych intensywnie nasyconych wiedzą (KIBS – *knowledge-intensive business services*),
- usług o mniejszej intensywności wiedzy (*less knowledge-intensive services*), które korzystają głównie z zewnętrznych źródeł wiedzy i w niewielkim stopniu z własnych badań oraz
- usług o małej intensywności wiedzy (*low knowledge-intensive services*), które obejmują funkcje od najbardziej rutynowych do najbardziej skomplikowanych i wysoce profesjonalnych (tę różnorodność można znaleźć w jednej branży usługowej).

W odniesieniu do nowej technologii KIBS dzielą się na dwie grupy:

- Pierwsza obejmuje tradycyjne usługi np. marketing, reklama, usługi finansowe.
- Druga to KIBS oparte na najnowszej technologii (m.in.: usługi telekomunikacyjne, usługi z zakresu badań i rozwoju, sieci informatyczne)<sup>44</sup>.

W czasach powszechnego dostępu do internetu istotnego znaczenia nabiera **współpraca pomiędzy przedsiębiorstwem i jego partnerami** (sprzedaż, marketing, zakup, finanse), która coraz silniej **wspierana jest przez wyspecjalizowane usługi elektroniczne (e-usługi)**. Prowadzenie biznesu przy udziale rozwiązań teleinformatycznych, przede wszystkim oparte na:

- aplikacjach internetowych,
- automatycznym dostarczaniu lub
- wymianie informacji oraz danych biznesowych

określane jest mianem **e-biznesu**. Zalicza się tu np.:

- usługi dotyczące współpracy biznesowej przedsiębiorstw (B2B), np. elektroniczne systemy przetargowo-aukcyjne,
- usługi adresowane przez biznes bezpośrednio do klienta (B2C), np. branżowa platforma sprzedaży,
- relacje biznesowe w formie „konsument do konsumenta” (C2C), np. aukcje *on-line*,
- usługi adresowane przez administrację do przedsiębiorcy (A2B) lub do obywatela (A2C), np. e-podatki.

Do innowacyjnych usług należą ponadto m.in.:

- usługi publiczne m.in. służba zdrowia (np. e-opieka, e-konsultacje medyczne),
- turystyka (np. innowacyjne systemy rezerwacji),
- usługi finansowe (np. e-makler, e-ubezpieczenia),
- e-praca (np. e-rekrutacja, e-wolontariat),
- bankowość elektroniczna (np. bankowość internetowa, karty płatnicze),
- usługi logistyczne (np. giełda wolnych ładunków i pojazdów),
- zarządzanie nieruchomościami (np. e-kartoteka),
- usługi zintegrowane z produktem (np. telefonia komórkowa).

<sup>44</sup> I. Cinite, *Understanding value creation in the 21st Century. Services Innovation*, [http://innovationcultures.com/pdf/EXTR\\_rep26\\_EMAIL.pdf](http://innovationcultures.com/pdf/EXTR_rep26_EMAIL.pdf), s. 10 <dostęp: 30 marca 2012 r.>.



### 1.1.5 Podsumowanie

Na przestrzeni lat gospodarka się zmieniała. Coraz bardziej rosła w niej waga usług, co znajduje odzwierciedlenie we wzroście ich udziału w tworzeniu wartości dodanej brutto oraz w zatrudnieniu. W tym zakresie można przypuszczać, patrząc na doświadczenia innych, bardziej rozwiniętych od Polski krajów, że udział sektora usług będzie się w naszym kraju nadal zwiększał.

W sektorze usług rośnie rola m.in. usług informatycznych i komunikacyjnych, które charakteryzują się szczególnie innowacyjnością i wysoką wydajnością pracy; wydaje się też, że będą zyskiwały na znaczeniu – ich udział w wartości dodanej brutto będzie rósł. W tym dziale gospodarki znajduje się – niezwykle dynamicznie rozwijająca się – sfera e-biznesu. Cechuje się ona bardzo dużym tempem postępu technicznego i wysoką innowacyjnością. Wciąż zmieniające się otoczenie i wysoka presja konkurencyjna sprawia, że innowacje w e-biznesie stosowane są tylko przez kilka lat od ich wdrożenia. Dają przewagę konkurencyjną nawet jedynie na kilka miesięcy. Potem wypierane są przez kolejne innowacje.

Wszystkie rodzaje innowacyjnych usług stwarzają szansę rozwoju konkurencyjnego i nowoczesnego przedsiębiorstwa. E-biznes nabiera w tym kontekście kluczowego znaczenia.

## 1.2 Innowacje w sektorze usług – czy różnią się od innowacji w sektorze przemysłowym?

Niniejszy rozdział jest następnym, który stopniowo wprowadza Czytelnika do problematyki e-usług. Teoria innowacji przez wiele lat bardziej koncentrowała się na innowacjach w przemyśle. Jednakże, wraz ze wzrostem znaczenia usług w gospodarce (i relatywnym zmniejszeniem roli przemysłu; por. poprzedni rozdział), naturalnie wzrosło znaczenie innowacji w usługach. W niniejszym rozdziale Czytelnik zapozna się z różnicami pomiędzy innowacjami w obu sektorach gospodarki.

### 1.2.1 Sektorowe podejście do innowacji

Ewolucyjna teoria zmian gospodarczych Nelsona i Wintera<sup>45</sup> stała się przyczynkiem analiz sektorowych, przedstawiających ujęcie zmian gospodarczych związanych z działaniami innowacyjnymi w kontekście systemów (ekosystemów) innowacji. W tym nurcie powstało szereg analiz przedstawiających różnice pomiędzy wskazanymi subsystemami, opartych na różnicach w dynamice rozwoju poszczególnych sektorów, chłonności technologicznej, znaczeniu wiedzy i powiązań pomiędzy gospodarką a działalnością badawczo-rozwojową<sup>46</sup>. Wiele takich różnic obserwuje się w odniesieniu do działań innowacyjnych. Są one związane z „predyspozycją” rynków do wdrażania innowacji przełomowych lub przyrostowych, charakterystyką procesów rozprzestrzeniania się wiedzy, a także standaryzacji produktów lub ich dostosowania do potrzeb indywidualnego odbiorcy. Na aspekty te coraz większą uwagę zwracają regionalne strategie innowacji oraz europejskie dokumenty strategiczne<sup>47</sup>. Powołuje się specjalne ciała doradcze (np. przy Komisji Europejskiej) zorientowane na wspieranie innowacji w usługach.

E-usługi nie są wyjątkiem. Od tradycyjnych usług różnią się przede wszystkim sposobem dostarczenia, tj. wykorzystaniem mediów elektronicznych. Wdrażane są natomiast w zróżnicowanych sektorach: tradycyjnych i nowoczesnych. Często związane są z przemysłem; wzbogacają także dotychczasowe sektory usługowe, umożliwiając poszerzenie skali ich działalności oraz, poprzez automatyzację, uzyskanie efektów skali.

Debata nad tym, **jak innowacje w usługach różnią się od innowacji w sektorach produkcyjnych** toczy się na poziomie politycznym i naukowym<sup>48</sup>, a poszczególne analizy wpisują się w różne nurty traktujące

<sup>45</sup> R. Nelson, S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.

<sup>46</sup> Przegląd badań nad systemami innowacji w ujęciu sektorowym można znaleźć [w:] F. Malerba, *How innovation differs across sectors and industries* [w:] J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson (red.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2005.

<sup>47</sup> *Meeting the Challenge of Europe 2020. The Transformative Power of Service Innovation*, Europe Innova, February 2011, [http://www.europe-innova.eu/c/document\\_library/get\\_file?folderId=383528&name=DLFE-11601.pdf](http://www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?folderId=383528&name=DLFE-11601.pdf) <dostęp 31 marca 2012 r.>.

<sup>48</sup> J. Sundbo, *Management of Innovation in Services*, „The Service Industries Journal” nr 17(3)/1997, s. 432-455. K. Atuahene-Gima, *Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and Services Firms in Australia*, „Journal of Product Innovation Management” nr 13(1)/1996, s. 35-52.

je w ujęciu jednolitym lub zdecydowanie zróżnicowanym. Zasadniczo można wskazać **trzy dominujące podejścia**<sup>49</sup>:

- podejście asymilacyjne (*assimilation approach*),
- podejście demarkacyjne (*demarcation approach*),
- podejście syntetyczne (*synthesis approach*).

**W podejściu asymilacyjnym** zakłada się, że działania innowacyjne w sektorach usługowym i produkcyjnym są do siebie na tyle **podobne**, że można je ze sobą bez problemu porównywać, a koncepcje stworzone na rzecz sektora przemysłowego mogą być w łatwy sposób przenoszone na sektory usługowe. Takie podejście reprezentował Schumpeter, który przejawy działań innowacyjnych przedsiębiorców odnosił do wszystkich aspektów gospodarki, a same innowacje postrzegał jako nowe wzorce zachowań tak w aspekcie technicznym, jak organizacyjnym; oba jako przejawy innowacji przełomowych (w takim duchu realizowane jest np. cykliczne badanie European Community Innovation Surveys<sup>50</sup>).

**W podejściu demarkacyjnym** podkreśla się z kolei **unikatowy charakter** usług i potrzebę odmiennego podejścia do działań innowacyjnych w sektorze usług<sup>51</sup>. Co więcej, duże zróżnicowanie w sektorach usługowych pociąga za sobą dalsze rozróżnienie na:

- usługi oparte **na wiedzy**<sup>52</sup> (*knowledge-intensive business services*),
- usługi oparte **na technologiach**<sup>53</sup>,
- usługi oparte **na infrastrukturze**<sup>54</sup> itd.

Nurt ten jednak wydaje się bardziej służyć budowaniu podejścia syntetycznego, niż dominującego trendu w ujęciu innowacji.

**W podejściu syntetycznym** stara się natomiast znaleźć **kompromis** pomiędzy różnicami i podobieństwami w przejawach innowacyjności w sektorach<sup>55</sup>. Zakłada się, że **usługi i przemysł nie różnią się od siebie** istotnie w zakresie innowacji; jednak analiza różnic (w nurcie podejścia demarkacyjnego) pozwala wyodrębnić te aspekty innowacji, które mają szczególne znaczenie w sektorze usługowym i rzucają jednocześnie światło na całą gospodarkę. Proponuje się zatem zmianę postrzegania innowacji w taki sposób, aby odnosiło się ono jednocześnie do sektorów przemysłowych i usługowych<sup>56</sup>. Takie podejście można zaobserwować np. w Podręczniku Oslo (2005)<sup>57</sup>, który przedstawia szerokie definicje i modele. Podejście to jest spójne z ogólną koncepcją konwergencji usług i przemysłu, narastającą wzajemną zależnością pomiędzy przemysłem a usługami oraz koncepcją zintegrowanej sprzedaży produktów łączących materialne elementy dóbr z usługami<sup>58</sup>.

<sup>49</sup> M. Candi, *Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms*, PhD Series 6, Samfundslitteratur Publishers 2008.

<sup>50</sup> *Community Innovation Statistics*, Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/microdata/cis>

<sup>51</sup> Badania nad różnicami między innowacjami usługowymi a produktowymi prowadzi np. F. Gallouj, J. Sundbo, *Innovation as a loosely coupled system in services*, "International Journal of Services Technology and Management", nr 1(1)/2000, s. 15-36.

<sup>52</sup> I. Miles, N. Kastrinos, K. Flanagan, R. Bilderbeek, P. den Hertog, W. Huntink, M. Bouman, *Knowledge-Intensive Business Services. Users, Carriers and Sources of Innovation*, A report to DG13 SPRINT-EIMS, PREST 1995.

<sup>53</sup> A. Vohora, M. Wright, A. Lockett, *Critical junctures in the development of university high-tech spin-out companies*, "Research Policy" nr 33/2004, s. 147-175.

<sup>54</sup> Por. np. P. Niedzielski, *Polityka innowacyjna w transporcie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.

<sup>55</sup> Podejście to jako jedni z pierwszych zaproponowali F. Gallouj, O. Weinstein, *Innovation in Services*, "Research Policy", nr 26/1997, s. 537-556.

<sup>56</sup> F. Gallouj, O. Weinstein, *op.cit.*

<sup>57</sup> *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3<sup>rd</sup> Edition, OECD/Eurostat 2005.

<sup>58</sup> J. Sundbo, *op.cit.*

Niezależnie od podejścia, **traktowanie podmiotów usługowych jako pasywnych konsumentów** (przedmiotowych) **innowacji pojawiających się w sektorze przemysłowym**, imitatorów przyswajających dobre rozwiązania wytworzone w przemyśle i implementujących je w swojej działalności lub (w najlepszym przypadku) pomocników wspomagających procesy tworzenia „właściwych” innowacji w przemyśle **jest** obecnie **nieodpowiednie**. Podmioty usługowe powinny być postrzegane jako równi partnerzy w procesach innowacyjnych, przede wszystkim dlatego, że realizowane przez nie funkcje przenikają się z działaniami przedsiębiorstw produkcyjnych i tworzą zintegrowany system innowacyjny. Ponadto technologie teleinformatyczne wprowadzają w procesy usługowe elementy pozwalające na wdrażanie w sektorach usługowych innowacji produktowych, a także istotnych udoskonaleń w procesach, które w znaczący sposób zmieniają wartość dodaną dla klienta.

### Przykłady

Przykładem **tworzenia zintegrowanych systemów innowacyjnych**, w których to systemach e-usługi **współuczestniczą** w procesach innowacyjnych podmiotów produkcyjnych, może być możliwość „projektowania” samochodu przez klienta poprzez dobór dodatków, wyposażenia, czemu towarzyszy jednoczesne kalkulowanie ceny oraz wizualizacja produktu docelowego. Dzięki odpowiednim aplikacjom realizuje się zasadę „masowej produkcji jednego egzemplarza” (określa się to też angielskim terminem *customisation*).

Innym przykładem **wspierania procesów innowacyjnych** przez e-usługi są usługi medyczne (e-medycyna), np. możliwość diagnozowania na odległość (np. kardiologia), jak również wykonywanie skomplikowanych operacji przy asyście/konsultacji wybitnych specjalistów oddalonych od sali operacyjnej.

Przejście od gospodarki opartej na przemyśle do gospodarki napędzanej przez usługi powoduje zmiany zachowań w zakresie działań innowacyjnych i sposobu myślenia o nich. Wszystkie, istotne trendy w gospodarowaniu i zarządzaniu mają swoje odzwierciedlenie w procesach innowacyjnych, gdyż to właśnie innowacja – będąc instrumentem w ręku przedsiębiorcy – jest narzędziem wprowadzania zmian, generowania nowej wartości i zysków. Tym samym innowacje usługowe są istotnym źródłem wzrostu i rozwoju gospodarczego.

Rodzą się zatem pytania:

- czy podejście do innowacji wymaga rozszerzenia?
- czy dojdzie do ujednoczenia sektorowego ujęcia innowacji (w wyniku następującej konwergencji pomiędzy innowacjami w obszarze usługowym i przemysłowym)?

## 1.2.2 Czynniki różnicowania innowacji w usługach i w przemyśle

Badania nad specyfiką usług wykazują, że działania innowacyjne w obszarach usługowych zasadniczo różnią się od tych związanych z sektorem przemysłowym<sup>59</sup>. Materialność dóbr produkcyjnych sprawia, że innowacje produktowe są łatwiejsze do uchwycenia poprzez swoje uprzedmiotowienie. Usługi jako obszar innowacyjności charakteryzują się odmiennością w stosunku do obszaru produkcji materialnej. Jest ona następstwem niematerialności produkcji usług, brakiem możliwości produkcji na zapas (jednoczesność

<sup>59</sup> F. Gallouj, J. Sundbo, *op.cit.*; Hertog P. den, *Co-producers of Innovation: on the Role of Knowledge-intensive Business Services in Innovation* [w:] J. Gadrey, F. Gallouj (eds) *Productivity, Innovation and Knowledge in Services. New Economic and Socio-Economic Approaches*, Edward Elgar, Cheltenham / Northampton, MA 2002.

produkcji i konsumpcji), koniecznością utrzymywania zdolności produkcyjnych pozwalających na zaspokajanie potrzeb klientów w okresie zwiększonego popytu (brak możliwości produkcji na zapas)<sup>60</sup>. Syntetyczny opis cech produktu i usługi i wynikające z tego konsekwencje dla innowacji przedstawia tabela 6.

**Tab. 6.** Cechy systemowe usług i produkcji

Cecha	Produkcja	Usługi
charakterystyka produktu / innowacji	materiałny, łatwy do przechowywania, zewnętrznej demonstracji, badań rynkowych, dłuższy okres przejścia od pomysłu do produktu	niemateriałny, brak możliwości przechowywania, a także ograniczone możliwości oceny, przeważnie krótszy okres przejścia od koncepcji/pomysłu do wdrożenia
prawa własności intelektualnej	silna ochrona: patenty, co ma wpływ na dłuższy cykl życia produktu	słaba ochrona: tajemnica firmy, prawa autorskie, co ma wpływ na krótszy cykl życia produktu
orientacja na technologie	„pchanie” technologii; uwarunkowane rozwojem nauki i stanem technologii	„ciągnięcie” technologii; uwarunkowane zachowaniami / wymaganiami klienta i podażą rozwiązań technologicznych
proces produkcyjny	rozbieżność czasowa pomiędzy procesem produkcji i konsumpcji przez ostatecznego nabywcę	jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji, usługi nie mogą istnieć poza tym procesem
zakres przestrzenny systemu	krajowy – międzynarodowy	regionalny – krajowy – międzynarodowy
znaczenie czynnika ludzkiego	kontrola, duży udział technologii w procesie; ograniczony udział relacji personalnych typu: pracownik–klient/konsument	niejednorodność zależna od człowieka, każdorazowo świadczona usługa podlega specyficznym uwarunkowaniom; może być częściowo ustandaryzowana dzięki zastosowaniu technologii teleinformatycznych; duży udział relacji personalnych typu pracownik–klient/konsument (wyeliminowanie tego czynnika w przypadku e-usług)
zależność od potencjału firmy	średnia, duże znaczenie outsourcingu, możliwość „produkcji na zapas”	bardzo duża, brak możliwości składowania i „produkcji na zapas”, z czego wynika ograniczony dostęp do usług uwarunkowana zasobami firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Howells, *op. cit.*, s. 8.

Usługi cyfrowe w pewnym stopniu różnią się od tego tradycyjnego podejścia. Mogą mieć one bardziej zmaterializowaną postać, a interakcja z klientem może odbywać się z niewielkim udziałem czynnika ludzkiego, a przy istotnym wsparciu technologii<sup>61</sup>. Można mówić zatem o standaryzacji usługi, która zbliża ją w charakterystyce do tzw. produktu usługowego<sup>62</sup>. Mamy jednak przykłady dualne, kiedy usługa świadczona jest jednocześnie przez pracowników i system, np. usługi bankowe i bankowość elektroniczna. Rozwój techniki i technologii oraz redukcja kosztów (szczególnie personelu) przynosi nowe rozwiązania np. bankomaty, wpłatomaty, paczkomaty, bezobsługowe stacje benzynowe itp. Usługi e-biznesu są podatne na redukcję kosztów personelu, co jest jedną z przyczyn ich wysokiej rentowności.

<sup>60</sup> S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), *Współczesna ekonomika usług*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.

<sup>61</sup> A. Gustafsson, M. D. Johnson, *Competing in a Service Economy: How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation*, Jossey-Bass, San Francisco 2003.

<sup>62</sup> G. Susman, A. Warren, M. Ding, *Product and Service Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises*, Sponsored Research Prepared for: United States Department of Commerce The National Institute of Standards and Technology Manufacturing Extension Partnership, September 20, 2006.

### 1.2.2.1 Charakterystyka e-usług

Niezależnie od formy świadczenia, usługi dostarczają rozwiązań dostosowanych do zindywidualizowanych potrzeb klienta<sup>63</sup> i w każdym przypadku istotne są ograniczenia związane z liczbą klientów, którzy mogą być obsłużeni w jednym czasie (wynikające np. z ograniczonej mocy serwerów). W e-usługach istnieje konieczność utrzymania odpowiedniego potencjału, aby można było zapewnić świadczenie usługi w momentach szczytowego zainteresowania. Podobnie jak z zapewnieniem odpowiedniej przepustowości łączny (analogicznie jak w usługach klasycznych np. transportowych, hotelarskich itp. w zakresie infrastruktury). Oczywiście opracowuje się systemy powodujące zwiększenie zdolności produkcyjnych posiadanej infrastruktury (rozwiązania techniczne, technologiczne, organizacyjne). Stosuje się także różnego rodzaju zachęty ekonomiczne, aby klienci korzystali z usług w okresach mniejszego zainteresowania (systemy taryfowe i/lub rabatowe).

W przypadku e-usług charakterystyczne jest świadczenie usług na odległość i eliminowanie bezpośrednich relacji pracownik/konsument. Duże znaczenie w e-usługach nabiera jednak personel serwisujący (np. ochrona prywatności, zabezpieczenie danych wrażliwych, szybkość reakcji na zagrożenia (wirusy, inne awarie, ataki hakerskie), który jednak nie jest bezpośrednio związany z klientem i zależy od interakcji z nim. Charakterystykę e-usług w odniesieniu do cech usługi przedstawia tabela 7.

**Tab. 7.** Charakterystyka e-usług w odniesieniu do cech usługi

<b>E-usługa</b>	<b>Niematerialność?</b>	<b>Przebieg procesowy?</b>	<b>Nierozzerwalność produkcji i konsumpcji?</b>	<b>Bezpośrednia interakcja z klientem</b>
e-usługi bankowe	Tak	Tak	Tak lub częściowa	W większości zautomatyzowana
e-usługi ubezpieczeniowe	Tak	Tak	Częściowa	W większości zautomatyzowana
e-usługi doradztwa biznesowego	Tak	Tak	Tak lub nie	W większości zautomatyzowana
e-usługi rezerwacji hotelowych	Tak	Tak	Tak	Zautomatyzowana lub żadna
e-usługi sprzedaży biletów lotniczych/kolejowych	Tak	Tak	Tak	Zautomatyzowana lub żadna
e-usługi pakietów turystycznych	Tak	Tak	Tak	Zautomatyzowana lub żadna
e-usługi pośrednictwa nieruchomości	Tak	Tak	Tak lub częściowa	W większości zautomatyzowana lub żadna
e-usługi sprzedaży żywności na wynos	Tak	Tak	Tak	Zautomatyzowana lub żadna

Źródło: R. Järvinen, U. Lehtinen, *Services, e-Services and e-Service Innovations – Combination of Theoretical and Practical Knowledge*, Frontiers of E-Business Research, 2004.

### 1.2.2.2 Rola technologii w usługach

Biorąc pod uwagę źródła innowacji panuje przekonanie, że działalność innowacyjna w usługach polega raczej na przyswajaniu nowych technologii, podczas gdy przemysł jest twórcą nowych rozwiązań technologicznych. Podobnie stwierdza się, iż technologie te mają swoje źródło w samodzielnie prowadzonych

<sup>63</sup> A. Gustafsson, M. D. Johnson, *op.cit.*

badaniach rozwojowych, zaś innowacje usługowe opierają się w większości na wiedzy pozyskiwanej z zewnątrz.

Ważnym źródłem innowacji w usługach są pracownicy, ich kreatywność, przedsiębiorczość oraz poziom wiedzy i kwalifikacji<sup>64</sup>. Dlatego innowacje usługowe są zwykle postrzegane jako mało postępowe i zwykle zależne od adopcji istniejących technologii wpływających na ulepszenia w sposobie wykonania usługi i/lub zwiększających produktywność usług.

I rzeczywiście usługi oparte na wykorzystaniu nowych technologii są istotnym rodzajem aktywności innowacyjnej. Rozwój technologiczny tworzy także okazje do rozwoju innowacji w obszarze usług<sup>65</sup>. Technologie mogą być czynnikiem wspomagającym lub umożliwiającym tworzenie nowych rozwiązań, a także czynnikiem sprawczym. Stąd istotne jest rozróżnienie pomiędzy:

- usługami **opartymi na technologiach** (*technology-based services*), które powstały w następstwie rozwoju nowych technologii, np. Groupon, Facebook oraz
- usługami **udoskonalonymi dzięki technologii** (*technology enabled services*)<sup>66</sup>. Są to usługi bankowości elektronicznej lub e-administracji<sup>67</sup>, udoskonalone dzięki zastosowaniu technologii poprzez stworzenie nowej wartości dla klientów.

Oba rodzaje mają istotne znaczenie w gospodarce i stanowią istotne okazje do działań innowacyjnych<sup>68</sup>.

Innowacje technologiczne mogą być „pchane” nie tylko przez przemysł (ang. *supplier-dominated*), ale także przez firmy sektora usługowego (ang. *user-dominated*). Pomimo tego, że wiele technologii pochodzi od firm je produkujących, użytkownicy (firmy usługowe) mogą je przekształcać i oferować stworzone na ich bazie nowe usługi. Najczęściej podmioty usługowe wykorzystują technologie informacyjno-komunikacyjne. Szczególne znaczenie dla rozwoju firm usługowych mają<sup>69</sup>:

- technologie wspierające komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa, takie jak systemy zarządzania informacją, komunikacja za pomocą poczty internetowej oraz telefonów komórkowych;
- technologie wspomagające kontakt między firmą a klientami, w tym wykorzystanie stron internetowych do reklamy oraz *public relations*, różne przejawy *e-commerce*;
- komputery osobiste służące do wykonywania wielu czynności związanych z obsługą biura oraz obsługą klienta;
- bazy danych oraz systemy zarządzania danymi, umożliwiające analizę zachowań klientów i ich preferencji;
- systemy zarządzania składowaniem w czasie rzeczywistym.

Hertog<sup>70</sup> pokazuje jednak, że oprócz obszaru technologicznego, innowacje usługowe mają także istotne znaczenie w innych procesach. Innowacją może być:

- nowa usługa,
- nowy sposób jej dostarczenia do klienta i/lub
- nowy sposób organizacji procesu.

<sup>64</sup> A. Żołnierski (red.), *Innowacyjność 2006. Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze. Raport*, PARP, Warszawa 2006.

<sup>65</sup> J. van den Ende, N. Wijnberg, *The Organization of Innovation in the Presence of Networks and Bandwagons in the New Economy*, „International Studies of Management and Organization” nr 31(1)/2001, s. 30-45.

<sup>66</sup> M. Candi, *op. cit.*

<sup>67</sup> J. van den Ende, N. Wijnberg, *op. cit.*

<sup>68</sup> Podaje się nawet, że usługi udoskonalone dzięki technologii są niedocenionym źródłem okazji rynkowych początkujących przedsiębiorców, poszukujących okazji rynkowych. Zobacz: <http://davidcumplings.org/2011/03/21/technology-enabled-business-services-are-underappreciated/>

<sup>69</sup> G. Licht, D. Moch, *Innovation and Information Technology Services*, „ZEW Discussion Paper” nr 97-20, Mannheim 1997.

<sup>70</sup> P. den Hertog, *op. cit.*

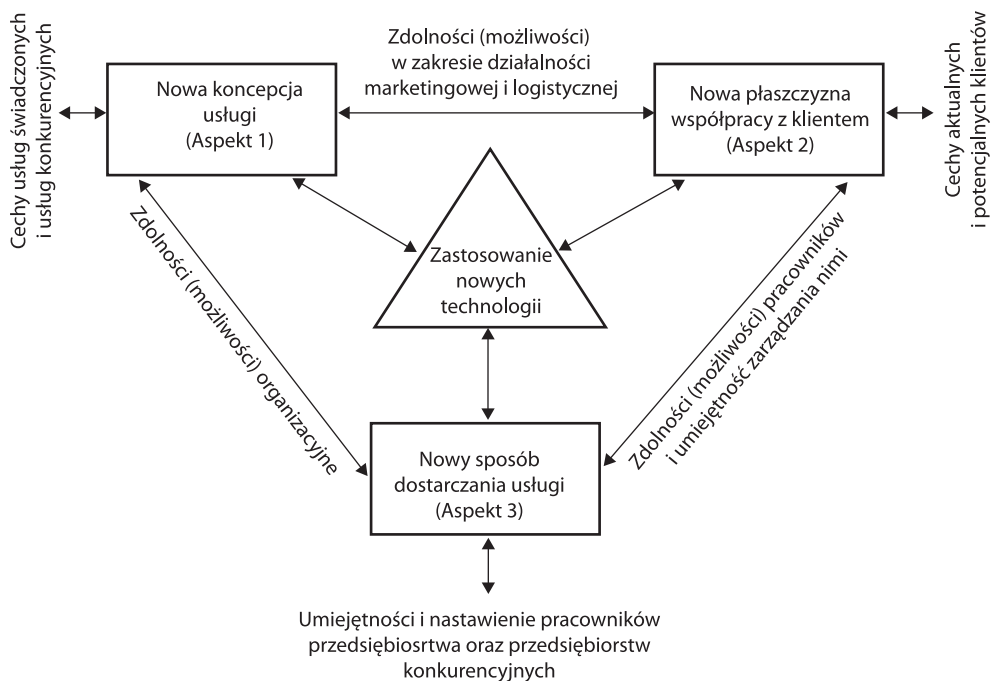
Ponadto innowacja często związana jest z wprowadzaniem nowych sposobów dystrybucji, interakcji z klientem, kontroli jakości, zabezpieczeń itd. i ze względu na to można mówić o znaczących różnicach w charakterystykach innowacji. Aspekty te oraz ich uwarunkowania pokazuje rysunek 10.

A jednak analizy wskazują, że w sektorze usługowym występuje tendencja do wdrażania tzw. **miękkich innowacji**; duże znaczenie mają więc innowacje marketingowe oraz organizacyjno-zarządcze<sup>71</sup>. Tymczasem wiele innowacji w obszarze usług ma charakter produktowy, a e-usługi są na to doskonałym przykładem. Należy jednak odróżnić:

- produkty oparte na technologiach teleinformatycznych (np. program komputerowy sprzedawany seryjnie),
- od usług, które są odpowiedzią na konkretne zindywidualizowane potrzeby klientów (program komputerowy opracowany na zlecenie konkretnego klienta, mający charakter jednostkowy).

Charakter ten ma wpływ na komercjalizację i rozwój produktu na rynku, sposób sprzedaży oraz podejście do finansowania, inwestycji i działalności badawczo-rozwojowej.

**Rys. 10.** Aspekty innowacji usługowej



Źródło: P. den Hertog, *op. cit.*, s. 19.

### 1.2.2.3 Procesy wdrożeniowe i rozwój innowacji na rynku

**Pojęcie procesu produkcyjnego** w odniesieniu do produktów i usług również ma wpływ na przebieg procesów wdrożeniowych i rozwój innowacji na rynku<sup>72</sup>.

<sup>71</sup> por. A. Żolnierski (red.), *op. cit.*

<sup>72</sup> Szczegółowo procesy te opisują: V. K. Jolly, *Commercializing new technologies*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1997; R.G. Cooper, S.J. Edgett, *Product Development for the Service Sector. Lessons from Market Leaders*, Basic Books 1999.



- Komercjalizacja innowacji usługowych opiera się przeważnie na spontanicznie tworzonych strategiach i ma z reguły nieuporządkowany przebieg<sup>73</sup>.
- Firmy usługowe mają także tendencje do przeskakiwania etapu analizy i testowania nowej koncepcji<sup>74</sup>. Etap formalnego testowania jest pomijany w szczególności wówczas, gdy jego koszt jest taki sam jak koszt wdrożenia rynkowego<sup>75</sup>.
- Dodatkowo istotne jest, że dla prawidłowego przebiegu procesu komercjalizacji nowej usługi nie sama koncepcja ma znaczenie, ale także warunki, w jakich jest świadczona<sup>76</sup>. Podaje się, że interakcje pomiędzy innowacją usługową a procesem jej świadczenia są silniejsze, niż związek pomiędzy B+R a procesem wytwarzania dóbr.

Nienamacalność innowacji usługowych wpływa także na ograniczone możliwości ich formalnej ochrony. Prawa własności intelektualnej są w przypadku produktów silnie chronione dzięki patentom. Ochrona innowacji usługowych przed konkurencją jest w większym stopniu związana z zachowaniem tajemnicy przedsiębiorstwa, a także niepowtarzalnością struktur społecznych, kultury organizacyjnej, warunków społeczno-środowiskowych związanych z pracą ludzką. Ochrona skupia się wówczas na tzw. zasobach strategicznych, które odgrywają istotną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej w oparciu o innowacje<sup>77</sup>. Co prawda oprogramowanie, będące istotnym elementem e-usług, może być chronione prawem autorskim, jednak może być łatwo skopiowane. Podobny problem dotyczy modeli biznesowych, na których opierają się nowoczesne usługi bazujące na nowatorskich pomysłach związanych z dostarczaniem wartości dla klienta, takich jak np. zakupy grupowe, które podlegają procesom erozji rentowności z uwagi na szybkie procesy imitacyjne.

Wskazuje się ponadto, że ekspansja rynkowa innowacji usługowej ma bardzo często swój początek na poziomie regionalnym w porównaniu z innowacją sektora produkcyjnego, funkcjonującą od początku na rynku krajowym<sup>78</sup>. Dla innowacji usługowej zmniejszony jest więc obszar odniesienia decydujący o skali nowości innowacji, co sprawia, że większą rację bytu mają działania benchmarkingowe, pozwalające na absorpcję „dobrych rozwiązań” („dobrych praktyk”). W przypadku e-usług, zastosowanie technologii teleinformatycznych pozwala na zniesienie barier związanych z dotarciem do klienta; pozostają jednak ograniczenia wynikające z potencjału przedsiębiorstwa, który nie zawsze może pozwalać na zasięg globalny (ma to odniesienie szczególnie do MSP lub *start-upów*).

Możliwe strategie ochrony oraz obszar konkurencyjny wpływają na postrzeganie i szacowanie renty innowacyjnej i związanych z nią działań inwestycyjnych<sup>79</sup>. Innowacyjne firmy często korzystają z przywileju bycia pierwszym na rynku; badania jednak pokazują, że w przypadku sektorów usługowych przewaga ta może być trudna do utrzymania jako, że bariery wejścia, takie jak np. inwestycje, są stosunkowo niskie<sup>80</sup>. To jednak nie odnosi się do usług opartych na wiedzy, gdyż te wymagają wyspecjalizowanych kadr, które często trudno jest pozyskać.

<sup>73</sup> Por. C. R. Martin, D. A. Horne, *Services innovation: successful versus unsuccessful firms*. "International Journal of Service Industry Management" nr 4/1993, s. 48-64; J. Sundbo, *op. cit.*; W. Dolfsma, *The Process of New Service Development - Issues of Formalization and Appropriability*, "International Journal of Innovation Management" nr 8(3)/2004, s. 319-337.

<sup>74</sup> K. Atuahene-Gima, *op. cit.*

<sup>75</sup> C.J. Easingwood, *New product development for service companies*, "Journal of Product Innovation Management", nr 3/1986, s. 264-275.

<sup>76</sup> B. Edvardsson, L. Haglund, J. Mattsson, *Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services*, "International Journal of Service Industry Management", nr 6(2)/1995, s. 24-35.

<sup>77</sup> I. Dierickx, K. Cool, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, "Management Science" nr 35(12)/1989, s. 1504-1513.

<sup>78</sup> J. Howells, *Innovation and Services. New Conceptual Frameworks*. CRIC Discussion Paper, nr 38/2000.

<sup>79</sup> T. Mazzarol, *Entrepreneurship and Innovation. Readings and Cases*. Second Edition. Tilde University Press, 2011.

<sup>80</sup> X. M. Song, C. A. Di Benedetto, L.Z. Song, *Pioneering Advantage in New Service Development: A Multi-Country Study of Managerial Perceptions*, "Journal of Product Innovation Management" nr 17/2000, s. 378-392.

### 1.2.3 Konwergencja obszarów produktowych i usługowych w zakresie innowacji

W kontraście do uwypuklanych różnic, Kleinshmidt, de Brentani i Salomo wskazują, że w ujęciu globalnym sektor usługowy i przemysłowy nie różnią się zasadniczo od siebie<sup>81</sup>. Wiele z podanych różnic ma charakter historyczny i można obecnie zaobserwować postępującą konwergencję obszarów produkcyjnych i usługowych w zakresie innowacyjności. Zacieranie się tych różnic jest spowodowane **upodobnianiem się produktów** oferowanych przez sektor przemysłowy i usługowy, co identyfikowane jest obecnie jako **jedna z tendencji rozwoju**. W szczególności usługi cyfrowe noszą miano usług o pewnym wymiarze materialności.

Potwierdzić to mogą dane uzyskiwane w badaniach porównanych. Można w nich zauważyć różnice sektorowe; te jednak generalnie mają charakter dynamiczny i zmieniają się wraz z kierunkami rozwoju gospodarki<sup>82</sup>. Procentowy udział przedsiębiorstw innowacyjnych z podziałem na branże usługowe i przemysłowe przedstawia tabela 8.

**Tab. 8.** Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje produktowe lub procesowe w latach 2006–2008 (w % ogółu przedsiębiorstw)

Wyszczególnienie	Odsetek ogółu przedsiębiorstw z podziałem na liczbę zatrudnionych		
	10–49	50–249	Powyżej 249
Ogółem przemysł	14,6	32,7	60,7
Górnictwo	9,6	24,3	46,7
Przetwórstwo przemysłowe	14,7	33,0	60,7
Produkcja i dostawa energii elektrycznej, gazu, wody	11,3	30,3	63,4
Ogółem usługi	12,5	25,0	47,7
Handel hurtowy i komisowy z wyłączeniem handlu samochodami i motocyklami	10,4	21,5	41,4
Transport, działalność wspomagająca transport oraz działalność związana z turystyką	8,2	13,8	38,3
Poczta i telekomunikacja	26,1	47,9	95,2
Pośrednictwo finansowe	34,7	44,1	62,0
Informatyka	27,3	53,7	67,4
Działalność architektoniczna i inżynierska oraz badania i analizy techniczne	13,7	26,5	52,4

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2008*, Notatka informacyjna – Materiał na konferencję prasową w dniu 23 września 2009 r., GUS – Urząd Statystyczny w Szczecinie, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_ntsi\\_dzial\\_innowac\\_przedsw\\_w\\_latach\\_2006-20068.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_ntsi_dzial_innowac_przedsw_w_latach_2006-20068.pdf), s. 1.

Z zaprezentowanych w tabeli danych wynika, że innowacje procesowe i produktowe częściej wdrażane były w sektorze przemysłu, niż usług.

- Wśród firm małych największy odsetek podmiotów innowacyjnych był w „pośrednictwie finansowym” (35%), a następnie w „informatyce” oraz w „poczcie i telekomunikacji”.

<sup>81</sup> E. J. Kleinshmidt, U. De Brentani, S. Salomo, *Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-Based View*, „Journal of Product Innovation Management” nr 24/2007, s. 419–441.

<sup>82</sup> F. Kroger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces w niszach rynkowych. Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej*, Studio EMKA, Warszawa 2007.

- Wśród firm o średniej wielkości, największy odsetek firm innowacyjnych odnaleźć można w branży informatycznej (54%), a następnie w dwóch wymienionych wcześniej dla firm małych.
- W przypadku firm dużych, innowacje produktowe i procesowe wprowadzało blisko 100% firm branży „poczta i telekomunikacja”; drugą, najbardziej innowacyjną branżą była „informatyka”.

Obecnie identyfikuje się dwa silnie oddziałujące na gospodarkę trendy, które w zasadniczy sposób kształtują procesy innowacyjne, tak na poziomie makro-, jak i mikroekonomicznym<sup>83</sup>:

- serwicyzacja produkcji (ang. *servicisation*),
- upodabnianie się usług do działalności produkcyjnej.

**Serwicyzacja produkcji** jest związana z **upodabnianiem się produktów** oferowanych przez przedsiębiorstwa produkcyjne do produktów usługowych. Firmy produkcyjne oferują swoje produkty nie jako produkowane dobra, lecz w postaci rozszerzonej o rozmaite usługi. Produkty są sprzedawane klientom w formie zaspokajającej całość potrzeby związanej z użytkowaniem tego dobra. Może to przybierać dwie zasadnicze formy:

- sprzedaży dóbr produkcyjnych łącznie z powiązаныmi z nimi usługami jako jednego produktu,
- sprzedaży nie produktu samego w sobie, lecz tego, czego kupujący dany produkt (nabywca) będzie szukał do ostatecznego/całkowitego zaspokojenia swojego popytu.

Poprzez włączenie czynnika usługowego do pierwotnego produktu przedsiębiorstwo może zaoferować swojemu klientowi kompleksowe „rozwiązanie”. Powoduje to jednakże zmianę formy kontaktu z klientem:

- z jednorazowego spotkania,
- do kontaktów stałych (periodycznych, doraźnych), trwających przez cały czas użytkowania zakupionego dobra<sup>84</sup>.

Ma to swoje implikacje dla procesów innowacyjnych, które nabierają cech bardziej usługowych, co wynika z konieczności utrzymywania bezpośrednich kontaktów z klientem, jego stałego wsparcia i obsługi oraz jednoczesowości produkcji i konsumpcji pewnej części sprzedawanego produktu. Wpływa jednak pozytywnie na lojalność klienta i reputację firmy w długim okresie. Istotne znaczenie mają tu w szczególności e-usługi.

Innowacje w obszarze produkcyjnym, które odegrały znaczącą rolę dla rozwoju gospodarczego, skupiały się przede wszystkim na rozwoju nowych technologii. Dlatego kluczowym elementem warunkującym innowacyjność podmiotów przemysłowych były:

- badania naukowe prowadzone w wyspecjalizowanych ośrodkach,
- pozyskiwanie specjalistycznej wiedzy oraz
- kadry pracowniczej, dobrze wykształconej w kierunkach technicznych.

Zmiany ekonomiczne wpłynęły na zmianę profilu innowacyjności w sektorze produkcyjnym. Podmioty produkcyjne zaczęły wprowadzać innowacje w realizowanych funkcjach usługowych. Dalszą konsekwencją było rozszerzanie produkowanych dóbr o funkcje usługowe i oferowanie ich w formie zintegrowanego produktu. W ten sposób innowacje produkcyjne straciły swój pierwotny (głównie) technologiczny charakter, zyskując nową wartość w postaci pierwiastka nietechnologicznego, niematerialnego. Zamiast samego produktu producenci zaczęli oferować klientom gotowe rozwiązania, mające zaspokoić całość potrzeby związanej z użytkowaniem danego dobra.

<sup>83</sup> J. Howells, *op. cit.*

<sup>84</sup> Problemy serwicyzacji gospodarki i industrializacji usług, przyczyny tych zjawisk oraz konsekwencje są podejmowane m.in. w: S.M. Szukalski, *Serwicyzacja gospodarki i industrializacja usług*, „Handel wewnętrzny” nr 4-5/2004.

**Tab. 9.** Przykłady produktów oferowanych łącznie z towarzyszącymi ich użytkowaniu usługami

Produkt	Usługa uzupełniająca	Produkt oferowany
samochód	leasing finansowanie kredytowe konserwacja, serwis naprawczy odkupywanie samochodu do ponownej sprzedaży ubezpieczenie	jazda samochodem
samolot (silnik samolotowy)	finansowanie kredytowe leasing przeglądy, naprawy sprzedaż godzin lotu	latanie samolotem
medyczny sprzęt diagnostyczny	diagnostyka medyczna	diagnoza

Źródło: opracowane na podstawie J. Howells, *op. cit.*, s. 11-16.

Innowacyjność przedsiębiorstwa powinna skupiać się nie tylko na samym produkcie, ale także towarzyszących jego sprzedaży (użytkowaniu) usługach. Ma to wpływ to na rozwój nowych obszarów, które oprócz organizacji pracy, produkcji, rozwiązań finansowych itd., stały się polem aktywności innowacyjnej. Oferując serwis i usługi związane z eksploatacją (naprawa, konserwacja) przedsiębiorstwa zmierzają do podniesienia niezawodności swoich produktów oraz łatwości ich naprawy. Usprawnienie działania przedsiębiorstwa, zwiększenie efektywności jego działania, zależy już nie tylko od samego procesu produkcyjnego, ale także od innowacji wprowadzanych w takich obszarach jak serwisowanie, logistyka itp.

Sektor usług wykazuje z kolei coraz wyraźniejszą aktywność w zakresie działalności innowacyjnej. Początkowo sądzono, że aktywność ta sprowadza się do adaptowania do funkcji usługowych nowoczesnych technologii występujących w przemyśle (*supplier-dominated innovation*). Praktyka gospodarcza wskazuje jednak na znacznie szersze zjawisko innowacyjności usług. Implementowanie nowych rozwiązań technologicznych do procesów świadczenia usług jest – co prawda – istotne, jednak innowacyjność sektora usług polega także na oferowaniu nowych usług, oferowaniu usług nowej jakości, tworzenia nowego sposobu ich świadczenia itd. Aktywność innowacyjna w sektorze usług ewoluuje w kierunku upodabniania się do sektora produkcyjnego, szczególnie w zakresie tworzenia ustandardowionych usług opartych na działaniach badawczo-rozwojowych. Dotyczy to przede wszystkim takich dziedzin jak konsulting, specjalistyczne usługi projektowe i inżynierskie (budowlane), ochrona środowiska, oprogramowanie i systemy informatyczne, badania i projekty rozwojowe<sup>85</sup>, które mają również szczególny potencjał tworzenia e-usług. Stąd obecnie innowacji usługowych nie ogranicza się jedynie do zjawisk innowacyjnych zachodzących w sektorach usługowych, lecz definiuje się je szeroko z punktu widzenia funkcji usługowych<sup>86</sup>. W tym ujęciu **do innowacji usługowych zalicza się** zarówno:

- innowacje firm usługowych, związane z realizacją procesów usługowych, jak też
- innowacje usług pomocniczych firm produkcyjnych.

Konwergencja obszaru usługowego i produkcyjnego daje nadzieję raczej na urozmaicenie dotychczasowych procesów, niż na ich powrót do pierwotnego (produkcyjnego) kształtu. Tym bardziej, że mnogość strategii procesów innowacyjnych realizowanych przez podmioty usługowe nie została dotąd ujęta w ogólne ramy. Wskazuje się bowiem, że różne podmioty usługowe przejawiają różne formy strategii innowacyjnych, a ponadto strategie te i wynikające z nich ścieżki działania różnią się dla poszczególnych typów innowacji w obrębie tego samego podmiotu. Podejmowane działania w zakresie innowacyjności są ponadto zależne od działań w zakresie innych innowacji wdrażanych przez podmiot oraz strategii podmiotów konkurencyjnych<sup>87</sup>. To z kolei dotyczy wszystkich innowacji, niezależnie od ich rodzaju, sektora i epoki.

<sup>85</sup> J. Bessant, H. Rush, *Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer*, "Research Policy", nr 24/1995, s. 97-114.

<sup>86</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, *op. cit.*

<sup>87</sup> K. Uchupalanan, *Dynamics of competitive strategy and IT based Product-Process Innovation in Financial Services: The Development of Electronic Banking Service in Thailand*, DPhil Thesis, University of Sussex, Falmer, Brighton 1998.

## 1.2.4 Wnioski dla przedsiębiorców

Powyższe analizy niosą za sobą istotne implikacje dla praktyki gospodarczej. W szczególności zwraca się uwagę na następujące kwestie:

1. Gospodarka oparta na wiedzy jest gospodarką napędzaną przez innowacje, w tym innowacje usługowe. Innowacje te mają coraz bardziej przełomowy charakter, zmieniając dotychczasowe systemy na bardziej efektywne. **Innowacje przełomowe** charakteryzują się wysoką rentą innowacyjną, jednak jej uzyskanie wymaga systematycznego podejścia do procesu komercjalizacji i myślenia w kategoriach produktowych o rozwiązaniach usługowych.
2. Istotnym zjawiskiem we współczesnej gospodarce jest **serwicyzacja** działalności przemysłowej. Ściera ją się zatem ze sobą dwa procesy związane z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych:
  - efekty skali wynikające ze zwiększonego dostępu do rynków oraz
  - indywidualizacja produktów związana z lepszym zarządzaniem relacjami z klientem, współpracą w procesie tworzenia produktów oraz możliwością jego konfiguracji.

W procesach tych duże znaczenie odgrywają **e-usługi** uzupełniające dotychczasowe produkty i/lub usługi. Coraz częściej klasyczne produkty:

- uzupełniane są usługami,
- przekształcane są w produkt usługowy lub
- w produkt zintegrowany.

**Umiejętność wyszukiwania nisz rynkowych oraz integracji tradycyjnych usług z technologiami teleinformatycznymi może być źródłem sukcesu rynkowego przedsiębiorcy.**

3. Upodabnianie się usług do produktów, w szczególności ich **standaryzacja**, jest możliwa dzięki zastosowaniu technologii teleinformatycznych i ma szczególne znaczenie dla tworzenia nowych e-usług. Oznacza to **zmianę orientacji myślenia o usługach**:
  - z kategorii usługowych, dostarczanych na potrzeby konkretnego klienta,
  - na kategorie produktowe, kładące nacisk na uniwersalność dostosowaną do potrzeb i efekt skali prowadzący do wyższych rentowności.
4. Z tendencji rozwoju gospodarki wynika, że **innowacja coraz częściej jest rezultatem wspólnej działalności wielu podmiotów rynkowych** – tych o charakterze produkcyjnym i usługowym. Projektując nowe usługi, należy zatem zwrócić szczególną uwagę na kwestie aliansów strategicznych lub przejęć i wykupów, które są nieodłącznym elementem współczesnego biznesu.
5. Innowacje w sektorze usług wymagają często **znaczących nakładów na B+R**, w kwotach coraz bardziej zbliżonych do inwestycji w sektorach produkcyjnych. Na skutek zastosowania technologii, pracochłonność związana ze świadczeniem usługi przerzucona została na etap badawczo-rozwojowy oraz serwisowy. Stanowi to istotną wytyczną dla kalkulacji efektywności innowacji usługowych.
6. **Własność intelektualna** nie może być łatwo chroniona w przypadku nowych rozwiązań w obszarze usług. Oznacza to kryzys tradycyjnego ujęcia korzyści i kosztów związanych z tworzeniem, stając się wyzwaniem dla innowatorów szczególnie w bardzo dynamicznych branżach (jak np. e-biznes). Jednocześnie ochrona własności intelektualnej musi być bardziej skupiona na:
  - kluczowych zasobach oraz
  - na reputacji,które stają się głównym czynnikiem konkurencyjności i utrzymania przewagi w dłuższym okresie.

## **CZĘŚĆ 2.**

### **Teoretyczne aspekty e-biznesu i ich zastosowania**

Druga część niniejszej książki poświęcona jest próbie wskazania praktycznych aspektów w zakresie teorii e-biznesu. Specyfika e-biznesu sprawia, że na teoretyczne podstawy jego funkcjonowania, na kwestie od dziesiątek lat dobrze opracowane w podręcznikach do mikroekonomii, należy spojrzeć w inny sposób. Dynamiczny rozwój tego sektora, duże nasycenie go w innowacje, intensywne występowanie zjawisk, które nie są tak widoczne w tradycyjnych gałęziach gospodarki, sprawiają, że zwykłe podejście do biznesu, które w dalszym ciągu wykładane jest na uczelniach ekonomicznych, nie sprawdza się w przypadku e-biznesu. Nie mówimy tutaj o wyłanianiu się tzw. nowej ekonomii (*new economics*), ale raczej o uwypuklanie wybranych koncepcji nauk ekonomicznych o kwestie, które są szczególnie istotne w tym rodzaju działalności gospodarczej.

W pierwszym i drugim rozdziale skoncentrujemy się na zagadnieniach ekonomicznych i finansowych prowadzenia „elektronicznej działalności gospodarczej”. Są one dość istotne i – z punktu widzenia efektu końcowego, który nas szczególnie interesuje (tj. wsparcia procesu zakładania i prowadzenia firmy e-biznesowej) – nawet ważniejsze, niż kwestie techniczne, poruszone w rozdziale trzecim. Często bowiem w rozmaitych publikacjach poświęconych e-biznesowi autorzy koncentrują się na rozwiązaniach technicznych, traktując sferę zarobków, dochodów, profitów nieco pobocznie. W niniejszej książce, a w poniższym rozdziale w szczególności, duży nacisk autorzy kładą na zagadnienia ekonomiczne. Kwestiami technicznymi oczywiście autorzy również się zajmą, nie zapominając o zagadnieniach organizacyjnych, w tym o sprzedaży i marketingu.

Ponadto, w tej części książki Czytelnik znajdzie liczne nawiązania mogące mu pomóc w podjęciu decyzji o prowadzeniu własnego biznesu. Tak w tym, jak i w kolejnym rozdziale, podjęte zostaną próby określenia trendów zachodzących w sferze e-biznesu. Do tego niezbędne jest, oprócz opisanego stanu obecnego, nawiązanie do **kwestii historycznych**. W ekonomii bowiem przyjmuje się, że **trendy** można wyznaczyć na podstawie przeszłych prawidłowości, na podstawie danych historycznych. Stąd niekiedy konieczne będzie przypomnienie kwestii, które – choć na pierwszy rzut oka – wydawałoby się, że są oczywiste i powszechnie znane, to ich wspomnienie będzie niezbędne właśnie po to, by być w stanie wyznaczyć trendy.

Wyznaczanie trendów na podstawie opisów słownych, historycznych, wbrew pozorom nie jest łatwe. Taki sposób narracji nie jest precyzyjny, może zawierać dużo szumu, wątków pobocznych. Choć dla wielu osób takie dziedziny ekonomii jak statystyka, ekonometria są trudne, to zastosowanie języka matematycznego umożliwia osiągnięcie większej precyzji, niż przy wykorzystaniu języka literackiego. W przypadku analizowania tendencji występujących w e-biznesie trudno jest jednak o dostępność danych, na podstawie których można by wykreślić trendy. Stąd nijako skazani jesteśmy na bardziej opisowe podejście. Niezależnie od przyjętego wariantu wyznaczania trendu (opisowy lub ilościowy) pamiętać należy, że im więcej mamy obserwacji historycznych (lub mówiąc językiem matematycznym – im dłuższy mamy szereg czasowy lub mówiąc prościej – im więcej mamy obserwacji), tym łatwiej jest zidentyfikować prawidłowy trend (oparcie się na niewielkiej ilości danych może dać wyniki, które będą zbyt mało wiarygodne). Zaś na tej podstawie, gdy ma się właściwie wyznaczony trend, można już łatwiej **przewidywać możliwą przyszłość** (a przynajmniej wyznaczać jej bardziej prawdopodobne scenariusze). To zaś natomiast jest **jednym z kluczy o sukcesu każdego przedsięwzięcia biznesowego**. Jeśli znalibyśmy przyszłość (co jest niemożliwe), a przynajmniej moglibyśmy twierdzić, że z dużym prawdopodobieństwem wydaje nam się, że wiemy, co może nastąpić – mielibyśmy możliwość zarobienia na tym, wygrania walki konkurencyjnej, zwiększenia udziału w rynku, umocnienia firmy, zwiększenia rozpoznawalności marki itp.

## 2.1 Ekonomiczne aspekty funkcjonowania rynku usług internetowych

Z punktu widzenia odbiorcy końcowego, efektywność ekonomiczna jakiegokolwiek biznesu, projektu czy produktu, w głównej mierze decyduje o ich powodzeniu lub klęsce. W skrócie można powiedzieć, że korzystanie z produktu musi być opłacalne dla odbiorcy, a dla przedsiębiorcy opłacalnym musi być jego wytwarzanie. Pamiętajać należy nie tylko o przychodach, ale i o kosztach prowadzonej działalności. Od tej ostatniej kategorii rozpoczniemy niniejszy rozdział, wprowadzając kolejno następujące pojęcia, ważne dla prowadzenia e-biznesu.

### 2.1.1 Rodzaje kosztów i zjawiska z nimi związane

Pojęcie kosztów jest obszerną kategorią. Szerokie znaczenie mają „koszty ekonomiczne”, od których rozpoczniemy analizę. Zaczniemy od kosztów, które dotyczą przedsiębiorcy.

#### 2.1.1.1 Koszty ekonomiczne

Na koszty ekonomiczne składają się:

- **koszty księgowe** (koszty **pieniężne**) – środki pieniężne faktycznie zapłacone (które można zaksięgować na podstawie faktury, paragonu, rachunku itd.),
- **koszty alternatywne** – oszacowane koszty wyboru innego rozwiązania, które mogą być wyrażane w sposób pieniężny lub niefinansowy.

Rys. 11. Składniki kosztów ekonomicznych



Źródło: opracowanie własne.

Podobnie zysk ekonomiczny jest innym pojęciem, niż zysk księgowy, gdyż uwzględnia się w jego obliczeniu również koszty alternatywne.

Rodzajami kosztów ekonomicznych są:

- **koszty całkowite**, które są sumą kosztów stałych i zmiennych,
- **koszty przeciętne**, będące stosunkiem kosztów ogólnych i ilości wyprodukowanych dóbr (czyli koszt przeciętny wyprodukowania jednostki dobra); w ich ramach wyróżnia się też przeciętne koszty stałe i przeciętne koszty zmienne;
- **koszty krańcowe**, wyrażane jako zmiana kosztów całkowitych pod wpływem zmiany ilości produkcji o jednostkę (czyli koszty wyprodukowania dodatkowej jednostki dobra).



Jeśli długookresowe koszty krańcowe są niższe, niż długookresowe koszty przeciętne, wtedy występują **korzyści skali** (będą opisane w dalszych fragmentach książki).

Szczególnie interesującą ekonomistów kwestią są **koszty krańcowe**, ze względu na to, że bardziej niż wcześniejsze kategorie związane są one z „ekonomicznością”, opłacalnością, efektywnością produkcji. Firmy podejmują decyzję o ilości produkowanych dóbr na podstawie kosztów krańcowych i ceny sprzedaży – nawet jeśli tych pierwszych nie obliczają i nie są świadomi tego, że w ogóle taka kategoria pojęciowa istnieje. Jeśli cena sprzedaży przewyższa koszty krańcowe, wtedy przedsiębiorstwo decyduje się na zwiększenie produkcji i jej sprzedaż.

Różne czynniki mogą mieć wpływ na te koszty, np.:

- **asymetria informacji**,
- **koszty transakcyjne**,
- **dyskryminacja cenowa** (różnicowanie ceny tego samego produktu w zależności od tego, kto jest nabywcą, np. obniżki w kinie dla studentów).

### 2.1.1.2 Koszty alternatywne

Z punktu widzenia e-biznesu szczególnie atrakcyjne są koszty alternatywne (*opportunity costs*), zwane też kosztami utraconych możliwości. Jest tak ze względu na to, że w tej sferze działalności gospodarczej bardzo często koszty księgowe ponoszone przez użytkownika są zerowe (!). A wcale nie oznacza to, że nie ponosi on żadnych kosztów; właśnie dlatego, że istnieją koszty alternatywne. Prawdziwe koszty (*true cost*) ponoszone przez niego zatem są dodatnie.

#### Koszty alternatywne i ich przykłady

Koszty alternatywne są związane z wyborem między jednym rozwiązaniem a drugim. Przykładowo można porównać koszty księgowe związane z opłatami za studiowanie i kosztami utrzymania się w tym czasie z pieniędzmi, które w tym czasie osoba mogłaby zarobić, gdyby wybrała pracę zamiast nauki. Kosztem alternatywnym wybrania studiów mogą być trudności finansowe związane z utrzymaniem się (w porównaniu do sytuacji, gdyby się pracowało). Natomiast w przypadku nie wybrania studiów, kosztem tym będą niższe (być może – bo nie jest to pewne) przyszłe zarobki w przyszłości. Innym przykładem takich kosztów jest również pensja, którą mógłby zarobić e-przedsiębiorca, gdyby zamiast uruchomienia działalności w sferze gospodarki elektronicznej wybrał pracę etatową (czy inną). Koszty alternatywne nie muszą być wyrażane w kategoriach pieniężnych, finansowych (lub w jednostkach innego dobra). Mówi się bowiem też o **niefinansowych kosztach alternatywnych**, które obejmują np.

- utracone możliwości pójścia do parku zamiast tego by siedzieć przy komputerze,
- przeczytanie książki „A”, zamiast tego by przeczytać książkę „B”. Wtedy wartość „B”, będzie kosztem alternatywnym
- czy ogólniej – o utraceniu jakiegokolwiek korzyści.

W procesie produkcyjnym mówi się o następujących kosztach alternatywnych:

- kosztach jawnych (*explicit costs*), które są związane z bezpośrednim przepływem pieniędzy; koszty związane z pozyskaniem czynnika produkcji, którego się nie posiada, za które płaci się wymierną kwotę (wyrażoną w danej jednostce waluty);
- kosztach ukrytych (*implicit costs*), które związane są z czynnikami produkcji, które producent już posiada; jest to wartość, jaką można by uzyskać z innego zastosowania posiadanych zasobów.

### 2.1.1.3 Koszty wejścia i wyjścia

Jednym z czynników, który jest atrakcyjny z punktu widzenia rozpoczynania działalności w biznesie elektronicznym, są niskie koszty wejścia i wyjścia z tym związane. Są to nakłady związane z danym etapem rozwoju biznesu:

- rozpoczęcie działalności (**koszty wejścia**),
- zamknięcie działalności (**koszty wyjścia**).

Nie da się w praktyce wybudować rafinerii czy otworzyć sklepu spożywczego, a następnego dnia go zamknąć. Jest tak dlatego, że z tymi branżami wiążą się znaczące inwestycje kapitałowe. Nawet w przypadku sklepu spożywczego musi nastąpić inwestycja w asortyment, wyposażenie, pensje ekspedientów, ew. umowy o pracę z określonym terminem wypowiedzenia etc. Koszty te wykraczają znacząco poza średnią krajową pensję. Zamykanie działalności e-biznesowej, podobnie jak jest rozpoczynanie, również z reguły nie jest trudne. Jest wiele przykładów przedsiębiorstw, które z dnia na dzień kończyły aktywność. E-biznes jest branżą, w której zatrudnienie jest z reguły niskie (a wydajność za to – wysoka), preferowane są elastyczne formy zatrudnienia i raczej niewielki odsetek pracowników myśli o tym, by z daną firmą związać się do emerytury. Niskie jest zagrożenie ze strony działań związków zawodowych, które mogą utrudnić dokonywanie ewentualnych zwolnień w trakcie restrukturyzacji biznesu (np. po sprzedaży go innej firmie).

### 2.1.1.4 Asymetria informacji

Jedną z ciekawych – dla osób rozpoczynających działalność – właściwości branż związanych z e-biznesem jest to, że na rynku jest bardzo dużo otwartej, dostępnej informacji o produktach, cenach, konkurencji, jakości, o samym rynku etc. Symetria informacji oznacza, że obie strony transakcji: zarówno konsument, jak i przedsiębiorca (producent), posiadają podobną wiedzę na temat sprzedawanego produktu. Jest to wielką zaletą e-biznesu, gdyż pozwala na stworzenie lepiej funkcjonującego rynku i przeciwdziała nadużyciom oraz stratom związanym z asymetrią informacji.

#### Przykłady

Asymetrię informacji oraz szkody powstałe w wyniku jej istnienia można pokazać na następujących, podręcznikowych przykładach:

- a) Sprzedawca samochodów może wiedzieć o istnieniu wad danego samochodu, zwłaszcza używanego, ale nie ujawni tej informacji kupującemu i spróbuje na tym zarobić. Zwiększa to ryzyko działalności na takich rynkach, a klienci mają słuszne obawy przed wystąpieniem takiej asymetrii informacji; konsument boi się, że przepłaci lub kupi niesprawny sprzęt.
- b) Z drugiej strony osoba, która próbuje ubezpieczyć samochód czy życie, doskonale wie czy jeździ ostrożnie, czy czasem nie zdarza jej się jechać w stanie nietrzeźwym, czy parkuje w ryzykownych miejscach zapominając np. o zamknięciu samochodu etc. Próbując ukryć tę informację przed ubezpieczycielem, taka osoba może dostać niższą składkę, a wyższą kwotę odszkodowania. Jest to problem dla ubezpieczyciela, gdyż nie może właściwie oszacować ryzyka, w efekcie może się zdarzyć, że za pewne produkty ubezpieczeniowe klienci musieliby więcej zapłacić.

Takie rynki są niedoskonałe ze względu na występującą na nich asymetrię informacji<sup>88</sup>.

<sup>88</sup> Często stosowany w teorii ekonomii model konkurencji doskonałej zakłada występowanie symetrii informacji. W praktyce natomiast najczęściej bywa inaczej.

W przypadku e-biznesu można mówić o mniejszej, w porównaniu do innych rodzajów działalności, asymetrii informacji. Powoduje to, że rynek funkcjonuje efektywniej, tańszym kosztem i jest bardziej opłacalny dla wszystkich stron. Co więcej, pojawienie się internetu i e-usług doprowadziło do zmniejszenia się asymetrii informacji również w tradycyjnych formach funkcjonowania przedsiębiorstw (np. można łatwo sprawdzić, kto prowadzi jakie firmy przeszukując bazę Krajowego Rejestru Sądowego, dzięki Krajowemu Rejestrowi Długów można sprawdzić historię kredytową potencjalnego kredytobiorcy).

## 2.1.2 Koszty transakcyjne i ich wpływ na e-biznes

W tej części omówimy koszty transakcyjne z punktu widzenia odbiorcy produktów. Kosztami transakcyjnymi są **wszystkie koszty**, które „towarzyszą” pozyskaniem jakiegoś produktu. Nie przynoszą one dodatkowej korzyści, ale i tak musimy je ponieść z natury rzeczy.

W przypadku e-biznesu za koszty trzeba uznać wykorzystanie jakichkolwiek zasobów, nie tylko pieniężnych. Takimi zasobami może być np. czas. Te zasoby można próbować wyrazić w jednostkach pieniężnych, ale nie zawsze jest to potrzebne do przeprowadzenia analiz.

### 2.1.2.1 Pojęcie i rodzaje kosztów transakcyjnych

Istotę kosztów transakcyjnych najlepiej jest wyjaśnić na przykładzie praktycznym. Wyobraźmy sobie taki przykład:

#### Przykład

Kowalski nagle uświadomił sobie, że musi zrobić świąteczne zakupy. Potrzebuje prezentów dla rodziny. Wychodzi z domu (koszty czasu), wsiada do samochodu (koszty paliwa i czasu), jedzie do galerii handlowej (koszty czasu), wybiera prezenty (co również może zająć trochę czasu), kupuje je używając swojej karty kredytowej (zaciąga kredyt konsumpcyjny), wraca do domu, pakuje prezenty. Odsetki spłaca w kolejnych miesiącach (jeśli nie zdąży spłacić karty w okresie bezodsetkowym, często około 55-dniowym).

Następnie zaś w wolniejszym czasie siada przy komputerze, uruchamia porównywarke cenową i sprawdza, ile na tym stracił. Najczęściej zauważy jedynie różnice pomiędzy zaakceptowaną ceną sprzedaży w sklepie a tą, oferowaną w internecie. Są to tzw. koszty utraconych możliwości.

Co można zauważyć biorąc pod uwagę powyższy przykład? Nasz Kowalski potrzebował prezentów, na które wydał pewną sumę pieniędzy. Ale do tego jeszcze jego samochód spalił paliwo, Kowalski poświęcił swój czas, wypił kawę i jeszcze zdążył zaciągnąć kredyt. Są to dodatkowe koszty (zarówno pieniężne, jak i niefinansowe), które poniósł w trakcie załatwiania swoich sprawunków.

Koszty transakcyjne dzieli się na następujące:

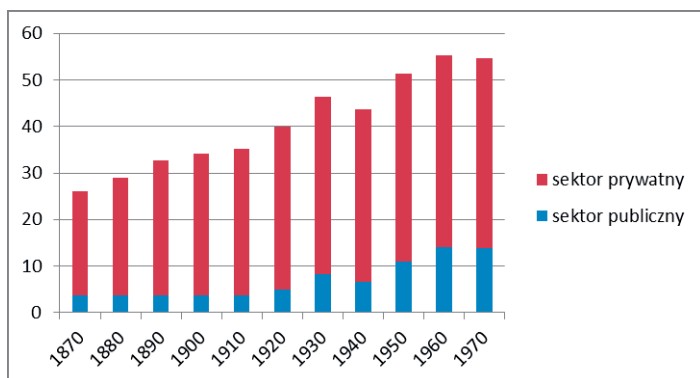
- **koszty poszukiwania i pozyskiwania informacji**, związane ze sprawdzaniem oferty dostępnej na rynku w poszukiwaniu możliwości obniżenia kosztów (w tym samym zmniejszenia pieniężnych kosztów alternatywnych do zera), koszty obejmujące wykupienie dostępu do baz danych, czy przeprowadzenie badań rynkowych;
- **koszty zawierania umów** (koszty kontraktacji), których poniesienie jest niezbędne do zawarcia umowy; obejmują one koszty zatrudnienia prawników, czas poświęcony na przygotowanie kontraktu, koszty i czas negocjacji porozumienia itp.,

- **koszty kontroli**, wśród których pojawia się obciążenie (finansowe, czasowe) związane z monitorowaniem realizacji umowy, zarządzaniem uzgodnionym w kontrakcie przedsięwzięciem, audytu prawidłowości wydatkowania środków, koszty procesu sądowego w przypadku konieczności przywrócenia realizacji umowy zgodnie z prawem i jej zapisami.

### 2.1.2.2 Szacunki wartości kosztów transakcyjnych

Koszty transakcyjne są bardzo ważną częścią nie tylko funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale i całej gospodarki. Doprowadziły one do powstania całego sektora osób związanych z nimi, wśród których wymienia się zawody od księgowych, prawników, sędziów, poprzez menedżerów, urzędników, sprzedawców, do policji, wojska, ochrony czy pracowników poczty. Popatrzmy, jak kształtował się ten sektor w przypadku Stanów Zjednoczonych. Obliczenia te przeprowadził m.in. laureat Nagrody Nobla z dziedziny ekonomii.

**Rys. 12.** Szacunki sektora kosztów transakcyjnych w USA (% PNB<sup>89</sup>)



Źródło: oprac. wł. na podst. J. Wallis, D. C. North, *Measuring the Transactions Sector in the American Economy*, [w:] S. Engerman, R. Gallman (red.), *Long Term Factors in American Economic Growth*, University of Chicago Press, Chicago 1986, s. 121.

Widzimy, że rozmiary tego sektora znacząco wzrosły, głównie ze względu na:

- „wzrost specjalizacji i podział pracy,
- zmiany technologiczne w produkcji i transporcie, którym towarzyszyły wzrosty rozmiarów firm,
- rozszerzona rola rządu w porównaniu do sektora prywatnego.”<sup>90</sup>

Wyniki innych badań pokazały, że w Polsce w latach 2002-2006 udział tego sektora wynosił prawie 23% PKB. Najwyższe wśród krajów OECD rozmiary sektora transakcyjnego były w Szwajcarii, Słowacji i Słowenii, a najniższe w Islandii i Turcji. Niektóre koszty transakcyjne nie są bezpośrednio mierzalne, np. nieefektywność biurokracji, komplikacja systemu podatkowego, restrykcyjność regulacji rynku pracy czy korupcja (np. w Grecji ogólne koszty transakcyjne są wysokie, mimo że sektor transakcyjny ma średnie rozmiary).<sup>91</sup>

<sup>89</sup> PNB, skrót od „produkt narodowy brutto”, czyli PKB + dochód netto firm krajowych z działalności prowadzonej za granicą.

<sup>90</sup> J. Wallis, D. C. North, *Measuring the Transactions Sector in the American Economy*, [w:] S. Engerman, R. Gallman (red.), *Long Term Factors in American Economic Growth*, University of Chicago Press, Chicago 1986, s. 122.

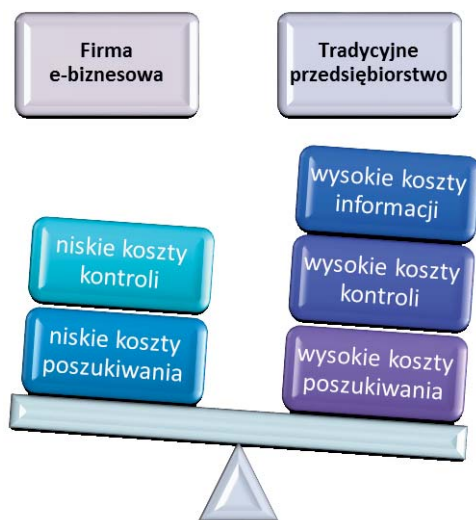
<sup>91</sup> P. Petrakis, *The Greek Economy and the Crisis: Challenges and Responses*, Springer, Heidelberg 2011, s. 160 i nast.

### 2.1.2.3 Koszty transakcyjne w e-biznesie

Koszty transakcyjne z punktu widzenia firm z sektora e-biznesu są generalnie niższe, niż w przypadku tradycyjnie prowadzonej działalności gospodarczej.

- Choć początkowe koszty związane z **tworzeniem baz danych** w firmach e-biznesowych mogą być wysokie, to późniejsze korzystanie z nich jest już względnie tanie (nie mówiąc o tym, że w przypadku technologii web 2.0 takie bazy danych mogą być częściowo współtworzone (bezpłatnie dla przedsiębiorstwa) przez użytkowników).
- Koszty **zawierania umowy** przez internet są tańsze (czas poświęcony na kliknięcie a fizyczne podpisanie umowy).
- Podobnie, tańsze są też **koszty kontroli** realizacji umowy (można je często monitorować przy wykorzystaniu systemów informatycznych, których wykorzystywanie – bazując na dostępnej informacji, bez konieczności jej wprowadzania do systemu – jest również tańsze w przypadku e-biznesu w porównaniu do tradycyjnej firmy).

Rys. 13. Porównanie kosztów transakcyjnych w firmach tradycyjnych i w e-biznesie



Źródło: opracowanie własne.

W e-biznesie koszty transakcyjne są zupełnie inne niż np. w tradycyjnych gałęziach przemysłu. Z punktu widzenia użytkownika, mogą być one tak naprawdę jednymi kosztami, które on ponosi (oprócz kosztów alternatywnych). Korzystając z e-usług, może on wcale nie ponosić kosztów pieniężnych (księgowych). Oznacza to, że **decyzja o zakupie** tego czy innego produktu może być podejmowana głównie na podstawie własnych **szacunków kosztów transakcyjnych**.

Jednym z estymatorów (mierników) tych kosztów może być **współczynnik konwersji**<sup>92</sup>. Dostępnych jest mnóstwo badań empirycznych, które testują liczbę osób chętnych kupić towar, zarejestrować się w serwisie czy wysłać formularz w zależności od tego, jakie będą elementy interfejsu. Są to dziedziny związane z ergonomiką.

<sup>92</sup> Współczynniki konwersji to grupa miar, które szacują „sprawność” serwisów internetowych, np. udział osób, które zdecydowały się na zakup towaru po jego obejrzeniu.

### Przykład kosztu transakcyjnego w e-biznesie

By kupić towar w sklepie internetowym, często trzeba się tam zarejestrować. Niektóre osoby:

- a) mogą nie umieć tego zrobić,
- b) mogą tego nie chcieć zrobić ze względu na brak czasu,
- c) mogą mieć problemy z CAPTCHA<sup>93</sup> etc.,

więc **rezygnują**.

Są to **straty dla sprzedawcy** spowodowane przez (relatywnie) **wysokie koszty transakcyjne** ponoszone przez użytkownika.

Wiele serwisów internetowych, konkurując między sobą, stosuje różne metody, by obniżyć koszty transakcyjne. Nazywa się to różnie: optymalizacją techniczną, ulepszeniem interfejsu użytkownika (*user interface, UI*), ulepszeniem doświadczeń użytkownika (*user experience, UX*), unowocześnianiem platformy etc. Ale w istocie to, co robią autorzy tych serwisów, to starają się zmniejszyć wysokość kosztów transakcyjnych występujących po stronie użytkownika. Stale modyfikują produkt, wprowadzają kolejne innowacje, by wydawał się on bardziej atrakcyjny dla odbiorcy. Można to określić słowami:

**Zadaniem biznesmena jest pilnowanie,  
by klient, który niesie ci pieniądze,  
o nic się po drodze nie potknął.**

Jest to intuicyjne wyjaśnienie zjawiska kosztów transakcyjnych, które – jak wspomiano – w przypadku e-biznesu mogą mieć kluczowe znaczenie dla powodzenia (lub porażki).

### Praktyczne przykłady kosztów transakcyjnych w e-biznesie

- powolnie ładująca się strona internetowa,
- niewygodna nawigacja (mało intuicyjna wyszukiwarka, serwis),
- zbyt duża liczba danych osobowych wymaganych do przekazania e-przedsiębiorcy,
- nieprzejrzystość warunków umowy,
- niewygodne sposoby zapłaty,
- problemy techniczne i logiczne serwisu,
- zaprojektowanie formy zakupów w taki sposób, do którego użytkownik nie jest przyzwyczajony,
- długi czas poświęcony na:
  - wyszukanie najlepszej oferty,
  - rejestrację, na proces zakupu,
  - nauczenie się obsługi interfejsu,
  - naukę sposobów wykorzystania produktu.<sup>94</sup>

<sup>93</sup> CAPTCHA (*Completely Automated Public Turing test to tell Computers and Humans Apart*) – technika stosowana na stronach internetowych w celu ich zabezpieczenia przed korzystaniem przez automatyczne systemy komputerowe i dopuszczenia do korzystania jedynie przez człowieka. Są to najczęściej np. różne rozmyte napisy do odczytania i przepisania przez użytkownika.

<sup>94</sup> Zaczynając korzystać z web-serwisu, użytkownik może nie zdawać sobie sprawę ze wszystkich cech i możliwości wykorzystania produktu.

Jest to wielce niepełna lista kosztów transakcyjnych, które można by wymienić, a które są ważne przy tworzeniu e-biznesu. Niektóre z nich, na pierwszy rzut oka trudno uznać za koszty transakcyjne, choć nimi są. E-przedsiębiorca powinien dokładnie przeanalizować, jaką, kolejną kłodę można usunąć spod nóg użytkownika, by uzyskać przewagę konkurencyjną. Jest to ważne, bo przy wysokiej konkurencji panujące w e-biznesie, raczej niskiego przywiązania do marki (czy brak wielu renomowanych marek) klienci mogą bardzo łatwo i szybko podjąć decyzję o zmianie firmy, z której usług korzystali (bądź rozważali skorzystanie) na inną.

### 2.1.3 Koszty księgowo i niefinansowe nabywanego produktu

W tym podrozdziale spróbujemy określić koszty, które musi ponieść użytkownik po to, by nabyć produkt (lub prawa do korzystania z niego). Przypomnijmy, że możemy mówić:

- o kosztach **pieniężnych** (księgowych) oraz
- o kosztach **niefinansowych**.

Takie rozgraniczenie jest istotne dla wszystkich produktów na rynku, chociaż w przypadku dziedziny e-biznesu, gdzie dominują e-usługi, jest ono szczególnie ważne.

Z punktu widzenia konsumenta, koszty, które musi on ponieść, by nabyć pewien produkt, nie równają się cenie, która jest wskazana na metce produktu. Koszty te są z reguły większe, gdyż do finansowych kosztów zakupu (wyrażonych ceną), dochodzą różnego rodzaju:

- koszty pośrednie,
- koszty transakcyjne,
- koszty alternatywne.

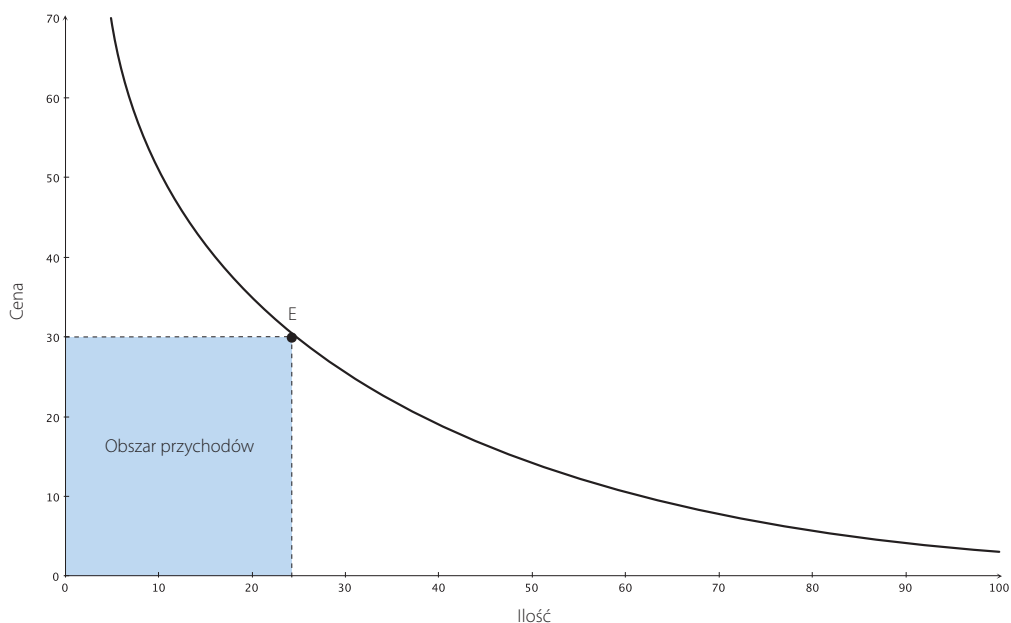
W e-usługach dość często jest tak, że użytkownik ponosi nieznaczne koszty pieniężne lub nie ponosi ich wcale. Daje to taki efekt, że w rezultacie jedyne jego koszty mają charakter niefinansowy. Oznacza to, że konkurując ceną, serwisy muszą nie tylko obniżyć cenę swoich produktów (czasami bardziej już nie mogą, gdyż są bezpłatne), lecz muszą także zmniejszać koszty transakcyjne. Niektóre serwisy bardzo umiejętnie zidentyfikowały wszystkie „niewidzialne” koszty, które ponosi użytkownik, korzystający z ich usług; wyeliminowały je i w efekcie niekiedy znacząco się rozwinęły.

Relacje pomiędzy liczbą klientów (liczbą sprzedanych produktów) a ceną pokazuje się za pomocą znanej z podstaw ekonomii krzywej popytu.

Ten wykres należy odczytywać następująco: im wyższa jest cena danego dobra, tym mniej ludzi jest skłonnych do jego zakupienia (zakładamy, że mamy tutaj do czynienia z tzw. dobrem normalnym, a nie np. z dobrem Giffena czy dobrem Veblena, na które popyt rośnie wraz ze wzrostem ceny<sup>95</sup>). Ta logika działa również w drugą stronę. Ważne jest, by wiedzieć, co kieruje ludźmi, którzy dokonują zakupu zarówno przy najwyższych, jak i najniższych cenach.

<sup>95</sup> Mogłoby się wydawać, że takie nieracjonalne zachowanie nie będzie występowało w internecie. A jednak można oprzeć swoją działalność na takich prawidłowościach ekonomicznych. Przykłady serwisów takich jak Second Life, Pet Society, Farm Ville, CityVille i Mafia Wars oparte są na tym samym modelu wykorzystującym pojęcie dóbr Veblena. W serwisach tych sprzedaje się dobra wirtualne za pieniądze realne. I to niekiedy o całkiem sporej wartości. Gra Entropia Universe trafiła do Księgi Rekordów Guinnessa za najdrożej sprzedane dobro wirtualne: wirtualna stacja kosmiczna kosztowała nadawcę 330 tys. dolarów. Podobne zachowania, na znacznie mniejszą skalę, dotyczą unikatowych dóbr wyposażenia w grach MMOG. Por. M. Huzaifa, *What online services are Veblen goods?*, 25 kwietnia 2011 r., <http://www.quora.com/What-online-services-are-Veblen-goods> <dostęp: 4 kwietnia 2012 r.>.

Rys. 14. Krzywa popytu



Źródło: opracowanie własne.

W internecie wiele produktów/usług jest bezpłatnych w tej czy innej postaci. Mogłoby się wydawać, że skoro cena jest zerowa, a wartość tych usług jest dodatnia, to na wszystkie te dobra/usługi musi być ogromny popyt. Przynajmniej z teoretycznego, mikroekonomicznego punktu widzenia. A jednak w praktyce tak nie jest. Czy oznaczałoby to, że w przypadku dóbr elektronicznych krzywa popytu wygląda inaczej lub nie działa i możemy mówić o powstawaniu „nowej ekonomii” – nauki o nowych prawach ekonomicznych? Nie do końca... W e-biznesie krzywa popytu wygląda tak samo, choć kwestia ceny, która jest niejako regulatorem popytu i podaży, kształtuje się trochę inaczej. Tradycyjnie cenę rozumiemy jako ilość pieniędzy, którą musimy zapłacić, by coś dostać w zamian za nie. W przypadku dóbr elektronicznych, gdzie cena może być już zerowa, zaczynają się liczyć **niefinansowe koszty alternatywne**, które są miarą zasobów niepieniężnych, które musi poświęcić konsument dla pozyskania interesującego go dobra (najczęściej „swojego czasu”).

Rozpatrzmy przykład tego, jak konsument rozumuje rozważając zakup tego czy innego produktu lub usługi. Może nawet nie zdawać sobie z tego sprawy, ale przeprowadza dość rygorystyczną analizę każdego produktu. Starając się dokonać lepszego wyboru; dokonuje pewnego rodzaju oszacowania, w trakcie którego próbuje oceniać każdy produkt ze względu na pewną liczbę czynników go charakteryzujących (lub cechujących pozyskanie go).

#### Przykład szacowania kosztów niefinansowych oraz korzyści

Rozpatrzmy najprostszą usługę: bezpłatnie dostępny produkt „lista rzeczy do zrobienia” (ang. *to-do list*). Co z punktu widzenia cenowego by decydowało o jego przydatności dla pojedynczego, przykładowego konsumenta? W jaki sposób szacuje on koszt nabycia takiego bezpłatnego przecież produktu? Spróbujemy wyrazić koszty niefinansowe za pomocą pewnej wspólnej miary, wyrażonej w jednostkach pieniężnych, dzięki czemu będziemy mogli porównywać, sumować wartości itp. Oczywiście jest to tylko przykład, więc Czytelnik nie powinien przywiązywać uwagi do skali i trafności liczb (ani do kursu walutowego).



Pełny koszt korzystania z serwisu (koszt ekonomiczny) mógłby zawierać następujące elementy składowe:

- **Koszty rejestracji** (stracony na to czas, wysiłek podjęty przez użytkownika): -15 zł (5\$). Czytelnik może wiedzieć, że testy UI/UX pokazują, że duża część osób rezygnuje z zakupu produktu/usługi już na etapie wypełnienia formularza lub prób przejścia testu CAPTCHA. Użytkownik niekiedy chętnie by zapłacił drobną kwotę, byle tylko nie musiał kolejny raz wypełniać podobnych do siebie formularzy *online* (powstały w tym celu serwisy i funkcje przeglądarek umożliwiające autouzupełnianie pól formularzy).
- **Koszt aktywacji** e-mail: -6 zł (2\$). Czas, wysiłek poświęcony na to, by zalogować się do poczty, odnaleźć list (niekiedy w folderze SPAM) a w nim odpowiedni link, kliknąć nań, wrócić na początkową stronę, ew. ponownie się zalogować. To czysta strata czasu. Klient trzyma w ręku pieniądze i chce je dać autorom serwisu, a tymczasem potyka się o bariery stawiane przez tego samego przedsiębiorcę, który planował zarobek.
- **Koszt nauki** (czas spędzony na nauce i włożony w nią wysiłek): -30 zł (10\$). By skutecznie korzystać z serwisu, użytkownik musi nauczyć się obsługi nowego interfejsu. Niekiedy może być to intuicyjne, a w innych przypadkach – skomplikowane. Dla niektórych osób, np. często korzystających z e-usług, może być to łatwe, ale np. dla osób starszych może być to barierą nie do pokonania. A między tymi dwoma ekstremami jest duży obszar do zagospodarowania dla przedsiębiorcy, od którego zależy, czy wprowadzi odpowiednie ułatwienia dla użytkownika (np. „pismo obrazkowe” (zrozumiałe bez instrukcji ikonki) w miejsce długich zdań wyjaśniających).
- Koszt ustawienia **synchronizacji** z telefonem: -15 zł (5\$). Czas stracony na ustawienia.
- Miesięczny **koszt** alternatywny wykorzystania **czasu**, poświęconego na korzystanie z serwisu: -60 zł (20\$).
- Przybliżony **koszt frustracji** ze względu na zapomniane hasło: -30 zł (10\$) oraz czas spędzony na jego odzyskanie.
- **Koszty alternatywne** związane z dokonaniem wyborem serwisu: -90 zł (30\$). Są to koszty braku czegoś, co jest dostępne w ofercie konkurencji. Może to być aplikacja na telefon użytkownika, przyjazna dla niego funkcjonalność, *vendor lock-in* z poprzedniego serwisu<sup>96</sup> etc.

Jeżeli uwzględnimy te wszystkie kategorie w obliczeniach, zobaczymy, że użytkownik ponosi pewne koszty w związku z wykorzystaniem nawet „bezpłatnego” – wydawałoby się – serwisu. Nie są one bynajmniej zerowe. Czyli na samym początku serwis ma „metkę” z ceną w przybliżeniu 260 zł (82\$). Możemy odliczyć miesięczne koszty czasu korzystania z serwisu i otrzymamy kwotę 195 zł (62\$). Widzimy zatem, że serwis przestaje być całkiem „bezpłatny”.

Poniżej przeanalizujemy wartość dodaną dla użytkownika.

Korzyści (zupełnie hipotetyczne) płynące z serwisu:

- Korzyści z serwisu w postaci uporządkowanej listy zadań: +15 zł (5\$) miesięcznie.
- Korzyść okazjna: +90 zł (30\$). Może to być uzyskanie przypomnienia o potrzebie zakupu prezentu dla rodziny z pewnej okazji itp.
- Chęć zaimponowania znajomym: +15 zł (5\$).
- Komfort psychologiczny: +30 zł (10\$). Doceniane tutaj może być poczucie bezpieczeństwa, że wszystko jest zaplanowane, że nie ma rzeczy, o których można by zapomnieć.

<sup>96</sup> *Vendor lock-in* – utrudnianie przejścia z produktu jednej firmy do konkurencji poprzez umowę, brak możliwości eksportu danych etc. Z tym pojęciem jest związane inne pojęcie – *switching costs* (koszty przełączenia), czyli koszty zmiany (przejściowe) jednego produktu (np. systemu) na inny.

W sumie otrzymujemy kwotę 150 zł (50\$), a z wyłączeniem korzyści miesięcznych – 135 zł (45\$).  
W rezultacie otrzymujemy zestawienie dwóch wartości:

$$\begin{array}{r} \text{korzyści / koszty} \\ +135 \text{ zł (45\$) / -195 zł (62\$)} \end{array}$$

Oczywiście w powyższym przypadku użytkownik po skalkulowaniu<sup>97</sup> różnicy dojdzie do wniosku, że nie będzie korzystać z tego serwisu. Przykład ten był zupełnie abstrakcyjny, chociaż w każdym realnym projekcie dokonywana jest taka kalkulacja i symulacja (choć w wielu przypadkach użytkownik może sobie nie uświadamiać, że takiej analizy dokonał). Dogłębna analiza wszystkich procesów, które odbywają się w trakcie interakcji użytkownika z produktem na każdym etapie, pozwoli na ukształtowanie tego balansu końcowego w taki sposób by zwiększyć liczbę klientów przedsiębiorcy. Również jeżeli uwzględnimy w kalkulacji koszty niefinansowe przy obliczaniu „ceny”, którą „zapłaci” użytkownik, krzywa popytu zaczyna nabierać sensu.

Rzecz jasna przedsiębiorca nie ma wpływu (przynajmniej w przypadku małego serwisu w krótkim okresie) na wartości i miary, według których użytkownik wycenia jego produkt. Ma za to wpływ na swój serwis. Musi sobie zdawać sprawę z tego, jak jego użytkownicy wyceniają ten serwis oraz co jest dla nich istotne. Przez umiejętne obniżanie „ceny” swojego produktu oraz zwiększanie wartości potrafią osiągać sukces rynkowy. Można znaleźć mnóstwo przykładów praktycznych takich działań, mających na celu obcięcie niepotrzebnych kosztów. Zatrzymam się na jednym z nich. Nie będę twierdzić, że to było jedynym czynnikiem sukcesu, gdyż coś takiego nie istnieje, podobnie jak nie ma uniwersalnego leku na wszystkie choroby.

#### Przykład: przewaga Dropboxa nad konkurencją

W roku 2008 r. pojawił się serwis o nazwie Dropbox, który rozwinął się do wielomilionowego przedsiębiorstwa (w październiku 2011 r. korzystało z niego 50 milionów osób). Steve Jobs chciał go kupić w grudniu 2009 r. za 100 milionów USD<sup>98</sup>, ale twórcy serwisu postanowili go nie sprzedawać. To zaś, co zrobiono, jest znakomitym przykładem obniżenia pełnych kosztów ponoszonych przez użytkownika, o czym wspominaliśmy. Według Business Insider, było dotąd jedynie pięć bardziej udanych od Dropboxa *start-upów*: Facebook, Zynga (twórca gier społecznościowych), Groupon, 360Buy (chiński Amazon) i Twitter<sup>99</sup>. Obecnie serwis wyceniany jest na 4-5 **miliardów** dolarów.

Dropbox to serwis do synchronizacji plików *online*. Niby nic specjalnego. Kiedy rozpoczął funkcjonowanie, na rynku istniała już bardzo ostra konkurencja. Działo około 20 serwisów z dobrym zapleczem finansowym i marketingowym. Ale jakoś niewiele osób chciało z nich korzystać. Nawet **bezpłatnie**. Dlaczego? Przyczyn było dużo, ale po lekturze wcześniejszych fragmentów rozdziału już wiemy, że prawdopodobnie koszty korzystania z nich dla użytkownika były zbyt wysokie. Czyli wszystkie (niefinansowe) koszty nauczania się obsługi serwisu, czas spędzony na instalację, odzyskiwanie „zagubionych” przez serwis plików itp., w porównaniu do korzyści były zbyt duże i nikt na skalę masową z nich nie korzystał.

<sup>97</sup> Jeszcze raz warto powtórzyć, że takie kalkulacje mają zawsze charakter przybliżony.

<sup>98</sup> V. Barret, *Dropbox: The Inside Story Of Tech's Hottest Startup*, „Forbes”, 18 listopada 2011 r. <dostęp: 3 kwietnia 2012 r.>.

<sup>99</sup> *The 100 Most Valuable Startups In The World, Revamped And Revised!*, Business Insider, 7 października 2011 r., <http://www.businessinsider.com/2011-digital-100> <dostęp: 3 kwietnia 2012 r.>.

Co łączyło te wszystkie serwisy? Przerastający użytkownika poziom komplikacji. Oto niektóre przykłady:

- Harmonogramy synchronizacji – użytkownik miał wybierać dni/godziny, kiedy przeprowadzany byłby *backup online*.
- Specjalne okienko, w którym była lista plików i folderów, które podlegają synchronizacji. Chcesz coś dodać do synchronizacji? Przeciągnij coś do okienka. Ustaw, jak często ma się to synchronizować.
- Ustawienie „stron” synchronizacji. Czy w kierunku PC → *online*, czy *online* → PC, czy też może w obie strony?
- Ręczne rozpoczęcie synchronizacji po naciśnięciu przycisku „synchronizuj”.

I długa jeszcze lista podobnych problemów.

Dropbox zaoferował największy „rabat” spośród wszystkich serwisów, dał użytkownikom największą korzyść. Usunął te wszystkie możliwe ograniczenia oraz ustawienia, które dla techników może były i ważne, ale komplikowały życie zwykłemu użytkownikom. Polityka była bardzo prosta, a mianowicie: jest tylko jeden folder, wszystko, co się w nim znajduje, jest momentalnie synchronizowane z serwerem. Żadnych ręcznych ustawień, żadnych okien; wszystko możliwie zautomatyzowane. Przenosisz plik do folderu Dropbox, a stamtąd jest on momentalnie umieszczany w „chmurze”. Chwilę później jest już dostępny we wszystkich folderach Dropbox na wszystkich komputerach użytkownika<sup>100</sup>. Jest to podejście znacząco ułatwiające cały proces komunikacji i prac zespołowych.

Oczywistym jest też fakt, że podejście wybrane przez twórców Dropboxa znacząco obniżyło niefinansowe koszty ponoszone po stronie użytkownika. Jest to doskonały przykład tego, jak **mimo zerowej ceny** produktu/usługi<sup>101</sup>, można **jeszcze bardziej obniżyć koszty** ponoszone przez **użytkownika**.

## 2.1.4 Zjawiska związane ze skalą działalności w e-biznesie

Z punktu widzenia ekonomicznego zarówno po stronie produkcji, jak i konsumpcji, występują dwa ważne zjawiska dla e-biznesu:

- korzyści skali oraz
- efekty sieciowe.

Są one od dawna znane w teorii ekonomii (choć dopiero przemiany nauk ekonomicznych w ostatnich dwóch dziesięcioleciach doceniły ich znaczenie), a przedsiębiorca działający w tym segmencie rynku musi być ich występowania świadomy i umieć je wykorzystać.

Czym one są i dlaczego warto o nich wiedzieć? Są to **efekty, dzięki którym największe firmy IT osiągnęły swój sukces**.

### 2.1.4.1 Korzyści skali

Korzyści skali (*economies of scale*) można wyjaśnić w następujący sposób:

**Im większą liczbę produktów się wytwarza (np. energia elektryczna, samochody, procesory, systemy Windows, czy nawet liczba użytkowników Facebooka), tym niższe są dla przedsiębiorcy koszty prze-**

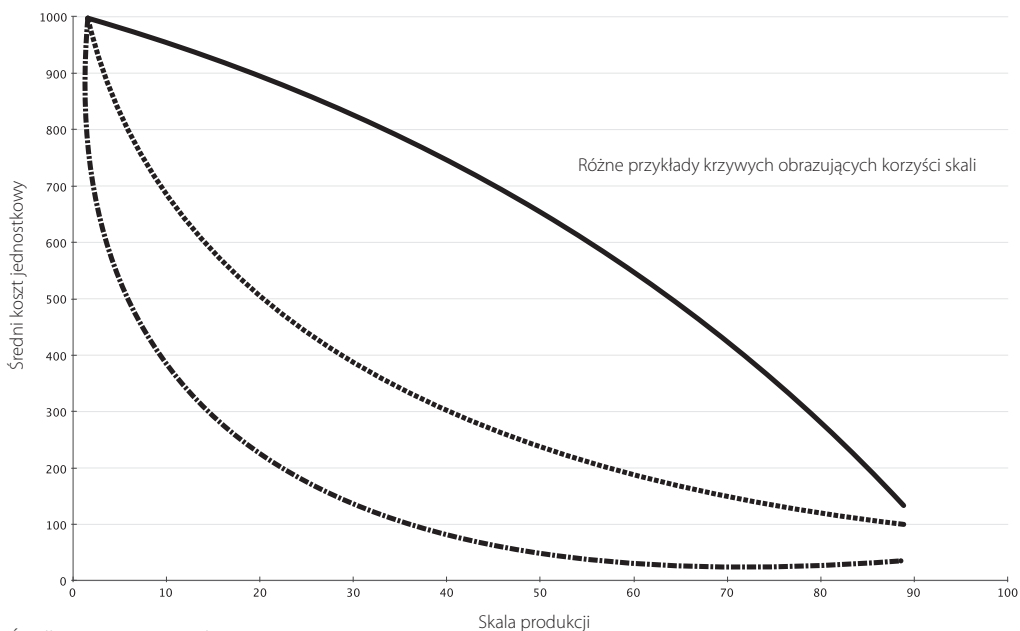
<sup>100</sup> Na marginesie dodamy, że z tego narzędzia wykorzystywaliśmy przy pisaniu niniejszej książki. W ten sposób udało się zsynchronizować działania ok. 30 autorów pracujących w różnych miejscach (w tym na wyjazdach feryjnych). Przy wykorzystaniu tradycyjnych narzędzi (e-maila) proces przygotowań byłby znacznie dłuższy i łatwiej byłoby o najrozmaitsze pomyłki (w komunikacji z i między autorami).

<sup>101</sup> Choć za używanie Dropboxa można też płacić; serwis ten oparty jest na modelu *freemium* – por. odpowiedni podrozdział.

**ciężne ponoszone w związku z ich produkcją. Czyli każdy kolejny produkt (każdy kolejny kilowat, samochód marki Ford, kolejny procesor, każda kolejna płyta Windows, każdy nowy użytkownik Facebooka) jest coraz tańszy (w przeliczeniu na jednostkę) w produkcji dla przedsiębiorcy.**

Inaczej mówiąc, koszty przy produkcji każdego kolejnego żelazka w skali przemysłowej są niskie. Gdyby zaś chcieć wyprodukować jedną jego sztukę (np. prototyp), należałoby ponieść znaczące nakłady. Wniosek z tego jest następujący – **opłaca się być wielką firmą i czerpać finansowe benefity z korzyści skali.** Można to pokazać na następującym rysunku:

**Rys. 15.** Przykłady krzywych obrazujących korzyści skali



Źródło: opracowanie własne

Oczywiście kształt tej krzywej obrazującej korzyści skali może być różny, w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa lub techniki produkcyjnej. Pamiętać jednak należy, że wraz ze wzrostem skali produkcji przeciętne koszty jednostkowe maleją.

Przeważająca większość e-biznesów jest beneficjentami korzyści skali. Zjawisko to występuje znacznie częściej i sięga głębiej, niż w innych branżach. Dlatego też zjawisko to jest o wiele ważniejsze, niż w tradycyjnych przedsiębiorstwach. W szczególności można sobie wyobrazić, że część klientów korzysta z danej usługi „za darmo” tylko po to, by firma mogła zdobyć jak największą część rynku. Choć takie sytuacje zdarzają się też na tradycyjnych rynkach, to walczą z nimi często ustawodawstwo antydumpingowe; a ponadto trudno sobie wyobrazić np. sytuację, gdy koncern motoryzacyjny rozdaje samochody za darmo – po to tylko by zwiększyć liczbę ich użytkowników, opanować rynek. W e-biznesie taka strategia jest natomiast często normą.

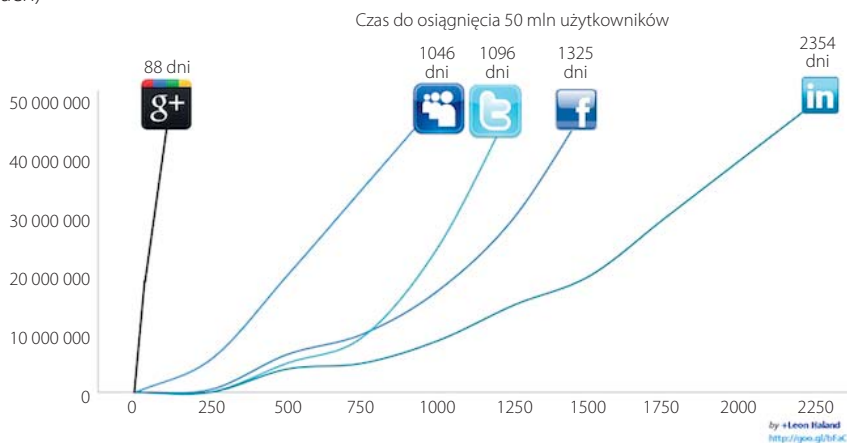
#### 2.1.4.2 Efekty zakresu

Nowszym, bo datowanym na początek lat 80. XX w., pojęciem w ekonomii, aczkolwiek zbliżonym znaczeniowo do „korzyści skali”, jest termin „**efekty zakresu**” (*economies of scope*), znane też jako „**efekty**

**rozszerzania oferty rynkowej**”. Idea tego zjawiska jest generalnie dość prosta i zbliżona do korzyści skali. W przypadku tych ostatnich mówimy o przeciętnych kosztach jednostkowych **danego produktu**. W przypadku „efektów zakresu” natomiast mamy na myśli **przeciętne koszty dla całej firmy** (oferującej więcej, niż jeden produkt czy usługę). Firma może próbować zmniejszyć swoje koszty, jeśli uda się jej zareklamować, dostarczyć wiele produktów w cenie jednego. Obniżaniu tych kosztów sprzyja np. marka firmy – jej sukces sprawia, że tańsze jest wprowadzenie kolejnego produktu na rynek. Ponadto, można zaoferować kilka produktów w cenie jednego. Sprzedaje się je wszystkie, ale cena dotyczy teoretycznie tylko jednego. Jest to częsta strategia rynkowa. Taka dywersyfikacja produktów sprawia też, że ryzyko prowadzenia działalności jest mniejsze, gdyż niepowodzenie jednego produktu można skompensować zyskami z innego.

Przykładem e-biznesowym może być Google. Dostarcza wiele produktów na tej samej platformie. Sprawia to, że firma ta ma niższe koszty wprowadzenia nowego produktu czy usługi (np. czytnika RSS), niż gdyby robiła to konkurencyjna firma, chcąc specjalizować się tylko w jednym produkcie. Dzięki temu Google+ m.in. nawet kilkukrotnie szybciej niż konkurencja zyskuje kolejnych użytkowników.

**Rys. 16.** Rozwój popularnych serwisów społecznościowych do osiągnięcia 50 milionów użytkowników (w dniach)



Źródło: Prayush, *Google+ Hits the 50 Million Users Mark in Record Time*, Dazeinfo, 27 września 2011 r., <http://www.dazeinfo.com/2011/09/27/google-hits-the-50-million-users-mark-in-record-time/> <dostęp: 2 kwietnia 2012 r.>.

Pamiętać należy, że jednak nie sama szybkość wzrostu jest ważna; przykład MySpace pokazuje, że nawet bardzo szybki rozwój (i osiągnięcie liczby 50 milionów użytkowników w ciągu niecałych trzech lat) nie gwarantuje sukcesu. Być może uwaga ta będzie dotyczyła również Google+, jeśli usługa ta nie dostarczy użytkownikom funkcjonalności niedostępnych u konkurencji.

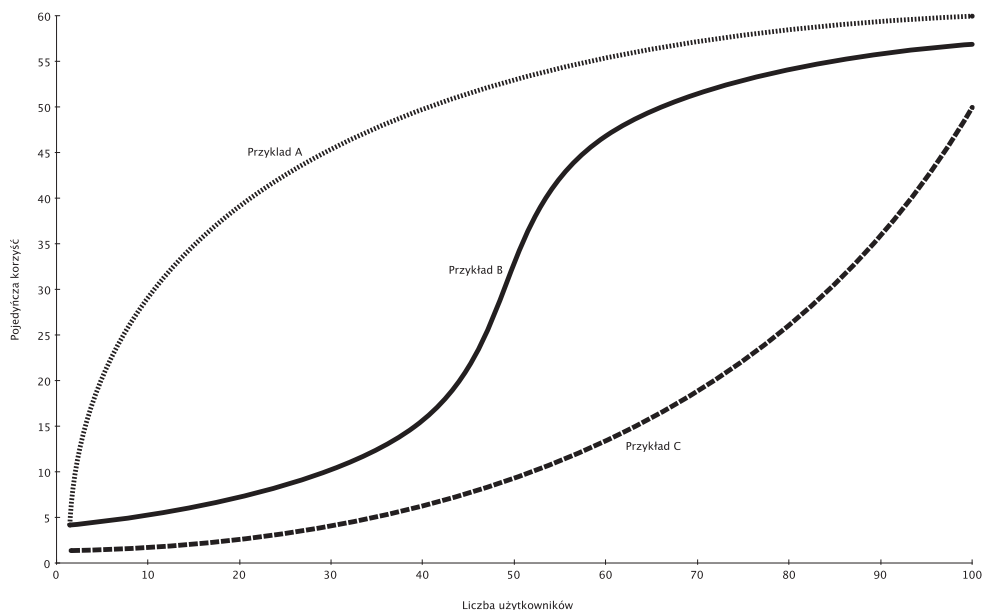
### 2.1.4.3 Efekty sieciowe

Drugim z najważniejszych efektów w e-biznesie są **efekty sieciowe**. Jest to oczywiście też zjawisko znane z innych, bardziej tradycyjnych biznesów czy z codziennego życia, aczkolwiek w e-biznesie jest szczególnie ważne. Można je wyjaśnić w następujący sposób:

**Im więcej osób korzysta z danego dobra (telefonu komórkowego, Facebooka), tym większą korzyść może uzyskać każdy jego pojedynczy użytkownik.**

Graficznie można to przedstawić w następujący sposób:

Rys. 17. Przykładowe krzywe obrazujące efekty sieciowe



Źródło: opracowanie własne.

Wykres ten należy odczytać następująco: im więcej jest użytkowników sieci, tym większe są potencjalne korzyści dla jej członków. Trzeba zaznaczyć, że kształt tej krzywej może być, tak jak w przypadku korzyści skali, bardzo różny. Jest to warunkowane specyfiką branży/produktu.

Przykładami e-biznesów, które wykorzystują efekty sieciowe, są:

- **Komunikatory (MSN, ICQ, Jabber, Gadu-Gadu itp.)** – wraz ze wzrostem liczby osób, które korzystają z tych serwisów, rośnie wartość dodana dla każdego z użytkowników. Przyczyną tego jest to, że im więcej osób dołącza do sieci, tym więcej jest możliwości do porozumienia się z innymi ludźmi.
- **Telefony [stacjonarne, komórkowe (sms, wspólny operator)], Skype, Viber** – im więcej osób korzysta z danych usług, tym większe korzyści przynosi to już istniejącym użytkownikom, ponieważ mogą oni w tańszy i wygodniejszy sposób dzwonić do tych osób, z którymi potrzebują się kontaktować. Co ciekawe, takie projekty pobierają opłaty głównie na rozmowach poza siecią tego samego produktu. Jest to celowa polityka i ma dwa ciekawe skutki:
  1. zachęca się do przyłączenia „swojego grona” znajomych do sieci, by móc komunikować się z nimi taniej i wygodniej, zaś firmie ułatwia zdobywanie przewagi konkurencyjnej aż do osiągnięcia pozycji dominującej (czy w skrajnej wersji – pozycji monopolistycznej);
  2. takie sieci pobierają opłaty głównie za te usługi, które są sprzedawane poza siecią. Cena ta balansuje gdzieś na granicy opłacalności i kosztów przyłączenia „rozmówcy” do sieci.

Można porównać te dwie wartości. Koszty pozyskania klienta, koszty drugiej strony i rezygnacja z poprzedniej platformy, koszty przyzwyczajania etc. Do nich trzeba doliczyć korzyści w postaci zerowych opłat wewnątrz sieci, udogodnień, które przynosi nowa platforma etc. Użytkownik przyłączy się do sieci lub też pozostanie poza nią na podstawie intuicyjnego porównania tych parametrów.

- **Sieci społecznościowe (Facebook, LinkedIn, GoldenLine, Twitter itp.)** – im więcej osób, którymi jest zainteresowany nasz użytkownik znajdzie się na jego stronie internetowej, tym więcej korzyści ona mu przyniesie. Korzyści te oczywiście nie muszą mieć wymiaru finansowego, ale mogą obejmować przede wszystkim **satisfakcję** z zainteresowania swoją stroną, swoimi wypowiedziami, grafikami itp. innych osób. Kwestia „satisfakcji” jest zatem tu niezmiernie ważna – jest ona istotniejsza, niż w przypadku wielu bardziej tradycyjnych rodzajów biznesu. W przypadku e-biznesu klient bowiem może bardzo łatwo zmienić dostawcę usługi na innego, którego świadczenia zapewniłyby mu większe zadowolenie. Z drugiej strony rynku patrząc, konkurencja między usługodawcami jest wysoka i zmusza do dbania o satysfakcję klientów.
- **P2P<sup>102</sup> (P2P CDN)** – CDN, czyli Content Distribution (Delivery) Network – sieć komputerów do transferu danych pomiędzy użytkownikami. Może przybierać ciekawe formy. Oto przykłady:
  1. dystrybucja uaktualnień oprogramowania w grze World of Warcraft przez technologię BitTorrent;
  2. niektóre portale wideo wykorzystujące P2P w technologii *flash*, by zmniejszyć obciążenie swoich serwerów;
  3. sieci dystrybucji różnej treści za pomocą protokołu BitTorrent.
 Specyfika P2P polega na tym, że im więcej osób (czyli komputerów) jest przyłączonych do sieci, tym szybsze są prędkości przekazywania danych i tym ten system dystrybucji treści jest stabilniejszy, wygodniejszy, szybszy i tańszy w utrzymaniu. Paradoksalnie, im więcej osób coś „ściąga” w tym systemie, tym mniejsze jest obciążenie serwerów. Zamiast bowiem jednego, centralnego serwera, z którego pobiera się pliki, mówimy o setkach, tysiącach „serwerów”, w postaci komputerów osób, które już ściągnęły dane.
- **MMOG<sup>103</sup> (gry online)** – w grach sieciowych, zwłaszcza MMO, istotną częścią korzyści czerpanych przez graczy jest duża liczba innych graczy, z którymi można wchodzić w interakcje. Na tym polega często specyfika całej gry: nie na samodzielnym realizowaniu celu gry, ale by to robić wspólnie z innymi. Jeszcze lepiej, gdy tymi osobami są znajomi – ma to dodatkową wartość rozrywkową dla graczy. Jednym z bardziej znanych przykładów nowych gier tego typu jest facebookowy FarmVille.
- **Content hub<sup>104</sup> (YouTube, Allegro.pl)** – często niezauważana dziedzina związana z e-biznesem. Jeżeli w internecie jest miejsce, gdzie znajduje się dużo informacji/usług jakiegoś rodzaju, prawdopodobnie nastąpi przyłączenie kolejnych. Jeżeli każde (prawie) wideo w internecie znajduje się na YouTube, to ludzie będą go tam szukać. A jeżeli jeszcze nie ma takiego serwisu, to popyt wygeneruje podaż i taki portal powstanie. By lepiej zrozumieć to pojęcie, przyjrzyjmy się poniższemu przykładowi.

„Koncentrator treści” nie musi być jedynie pojedynczym serwisem. Przemiany funkcjonowania e-biznesu pokazały, że dochodzi do wzajemnego przenikania się różnych usług, wzajemnego uzupełniania się, czy wreszcie – łączenia się, nie tylko poprzez przejmowanie firm i włączanie świadczonych przez nie usług do swojej oferty. Coraz częściej widzimy np. opcje logowania się do jakiegoś serwisu za pomocą Facebooka (por. też dalsze fragmenty książki). Takich możliwości jest znacznie więcej – obrazuje je poniższy przykład.

<sup>102</sup> Technologia jest w miarę skomplikowana, choć często wykorzystywana przez użytkowników bez znajomości przez nich detali technicznych. Zainteresowanych odsyłamy do źródeł internetowych oraz do odpowiedniego rozdziału w książce.

<sup>103</sup> Massively Multiplayer Online Game (w skrócie MMOG lub MMO) – sieciowe gry komputerowe, gdzie jednocześnie grają tysiące graczy. Odmianą MMOG jest MMORPG (*massively multiplayer online role-playing game*). Najbardziej znanym przykładem takiej gry jest World of Warcraft, z której korzysta ponad 10 milionów subskrybentów (co daje tej grze rekord Guinnessa).

<sup>104</sup> Pojęcie to można spróbować przetłumaczyć jako „centrum treści”, „koncentrator treści”.

### 10 kroków dla zbudowania podstawowego koncentratora treści

1. Załóż konto na Gmailu (jeśli jeszcze nie jesteś jednym z 350 milionów aktywnych użytkowników tej usługi).
2. Stwórz swoje logo (używając np. swojego zdjęcia profilowego) i przypisz je do tego konta e-mailowego za pomocą serwisu gravatar.com (Globally Recognised Avatar – globalnie rozpoznawany awatar).
3. Stwórz konto na YouTube powiązane z tym samym identyfikatorem Google'a (pamiętajmy: Gmail to serwis Google'a).
4. Stwórz konto w serwisie Flickr. W tym celu potrzebne może być konto e-mailowe na Yahoo. Jego założenie jest proste – zrób to.
5. Stwórz konto na Twitterze i dostosuj stronę Twojego profilu do swoich potrzeb (dodaj też swoje zdjęcie i krótką notę biograficzną).
6. Stwórz *fanpage* na Facebooku. Możesz to zrobić ze swojego prywatnego konta facebookowego.
7. Stwórz konto na Posterous.com i aktywuj funkcję „profil grupowy” (*enable group profile* w *space settings*), by ułatwić innym osobom wysyłanie Ci postów. Połącz swoje strony na YouTube, Flickrze, Facebooku z Posterousem (opcja *autopost setup*). Dzięki temu wszystko, co wyślesz do Posterous, **automatycznie** pojawi się na innych kontaktach.
8. Stwórz prostą „stację nasłuchową” w Google Reader (po polsku – czytnik). Masz automatyczny dostęp do Google Readera po utworzeniu konta Gmail. Dzięki niemu będziesz mógł subskrybować dowolny blog, pojawienie się nowości na stronach. Nie trzeba przy tym znać adresu RSS: Google wyszuka je i przedstawi nam do wyboru (np. sprawdź „Gazeta Wyborcza”).
9. W „ustawieniach” w prawym górnym rogu kliknij „czytnik – ustawienia”, a następnie funkcję „wyślij do”. Ustaw opcje Czytnika tak, by wysyłał zawartość do stron docelowych, które wcześniej stworzyłeś.
10. I używaj tego!

Koncentratorem (*hubem*) tego systemu jest konto na Gmailu, z którego dobrze by było często korzystać, by czerpać korzyści z wielu możliwych funkcjonalności.

Żeby upowszechnić treść w stworzonym systemie, wystarczy użyć konta w Posterous (a w tym celu wystarczy wysłać maila na adres [post@posterous.com](mailto:post@posterous.com) ze swojego adresu Gmail czy z telefonu komórkowego). Zdjęcia będą automatycznie wysyłane do Flickr, filmy – do YouTube. Wszystko, co stworzysz, pojawi się na Twoim blogu Posterous i zobaczą to osoby obserwujące Cię na Twitterze oraz fani na Facebooku. Gdy zainteresuje Cię coś z Czytnika – możesz to rozesłać. By stać się bardziej rozpoznawalnym, by przyciągnąć uwagę do Twojego bloga, udzielaj się w komentarzach na blogach innych osób (Gravatar automatycznie doda Twoją ikonę do postów). Interesujących Cię bloggerów (najlepiej tych bardziej poczytnych) możesz zasubskrybować w Czytniku.

I działaj! Wysyłaj wiadomości, zdjęcia, filmy; nawiązuj kontakty; **promuj siebie i swój biznes.**

Źródło: na podstawie M. Troiano, *Ten Steps To Build A Basic Content Hub*, VentureFizz, 2 marca 2010 r., <http://venturefizz.com/blog/ten-steps-build-basic-content-hub> <dostęp 2 kwietnia 2012 r.>.

#### 2.1.4.4 Pozycja monopolistyczna w e-biznesie

W takich warunkach ekonomicznych, gdy jeden serwis łączy w sobie efekty sieciowe oraz korzyści skali, trudno by nie powstały przedsiębiorstwa o dominującej pozycji na rynku. Pojawienie się takich gigantów, jak Facebook, jest czymś naturalnym w takiej sytuacji.

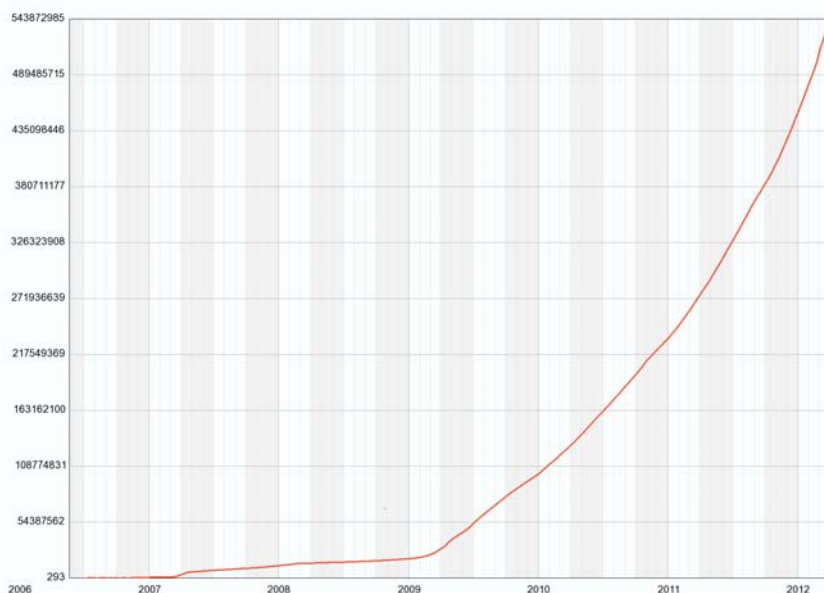


- Z jednej strony utworzenie dobrego serwisu jest zadaniem trudnym i drogim, ale przyjmowanie kolejnego tysiąca użytkowników jest już czymś bardzo tanim. Pozwala to na odniesienie oszczędności z tytułu przyłączania nowych użytkowników, co zwiększa środki na inwestycje w rozwój. To z kolei pozwala zachęcić jeszcze więcej użytkowników i tym samym jeszcze bardziej obniżyć koszty, a więc i podwyższyć zyskowność.
- Z drugiej strony, po osiągnięciu pewnej masy „krytycznej”, opisany efekt sieciowy będzie, niczym kula śnieżna, generować coraz większą liczbę nowych użytkowników.

### Efekty sieciowe w popularnych serwisach

By potwierdzić tę drugą tezę, autorzy przeanalizowali krzywe przyrostu liczby użytkowników różnych popularnych serwisów. Okazało się, że po przekroczeniu pewnego limitu (określanego niekiedy jako „moment kija hokejowego”, ze względu na zmianę kształtu wykresu z płaskiego na zbliżony do tego „kija”), rozwój części z nich przybierał formę przyrostu wykładniczego (w innych przypadkach wzrost ten od razu ma taki charakter). Oznacza to, że zapewne w tym momencie zaczęły intensywnie działać wspomniane efekty sieciowe.

**Rys. 18.** Liczba użytkowników Twittera



Źródło: *Twitter now has 543872985 registered users*, Raak, <http://wewillraakyou.com/twitter-users/>, 3 kwietnia 2012 r.

W przypadku serwisów społecznościowych, takich jak LinkedIn, Facebook, czy Twitter, krytyczny był koniec pierwszego roku działalności, a także okolice 750 dnia od jej rozpoczęcia. Z powyższego rysunku widzimy, że dla Twittera, pierwszym punktem zwrotnym był marzec 2007 r., kiedy serwis ten dostał nagrodę SXSW, zaś drugim momentem, rozpoczynającym wzrost wykładniczy, był marzec 2009 r.

Tak jak korzyści skali, tak i efekty sieciowe są istotnymi czynnikami, które wpływają na powodzenie e-biznesu i trzeba brać je pod uwagę w swej działalności. W Polsce nadal istnieje wiele możliwości rozwoju w tym zakresie. Mamy duży rynek potencjalnych konsumentów w naszym obszarze językowym (w przeciwieństwie np. do takich krajów, jak Czechy czy Estonia), a znając przyzwyczajenie użytkowników do korzystania

z serwisów w rodzimym języku, możemy uznać, że sukces mogą odnieść różnego rodzaju „klony” serwisów amerykańskich. Jest to zatem pewien kierunek (**trend**) do wykorzystania: poszukiwanie początkujących serwisów amerykańskich wykorzystujących efekty sieciowe i korzyści skali, „twórcze” kopiowanie tych pomysłów (dostosowując je do polskich realiów) i zapoczątkowywać wykorzystanie efektów sieciowych i korzyści skali w naszym kraju, zanim ten rynek zostanie zdominowany przez zagraniczne serwisy uruchamiające różne wersje językowe. Nie jest to jednak kradzież własności intelektualnej, a **strategia imitacji** – znana na świecie od dziesiątek lat, która przyczyniła się do rozwoju gospodarczego m.in. Japonii pod koniec XIX wieku i na początku XX wieku, a w ostatnich latach również Chin. Tego typu strategia, polegająca na „twórczym” kopiowaniu sprawdzonych (albo dopiero co pojawiających się) serwisów, zwłaszcza amerykańskich, jest już sprawdzonym, wypróbowanym podejściem w naszym kraju. Wykorzystanie go zmniejsza ryzyko, co jest ważne również dla inwestorów (nawet z funduszy *venture capital*).

Choć wszelkiego rodzaju biznes podlega regulacjom antymonopolowym, to odpowiednie urzędy mające dbać o przestrzeganie zasad konkurencji nie zawsze sobie radzą w sferze e-biznesu. Przykładowo, nie widać było specjalnie interwencji państwa (nie tylko naszego) w przypadku Googla, czy Facebooka, których pozycja na rynku ma charakter dominujący (choć nie monopolistyczny), a próby ograniczenia pozycji Microsoftu w Stanach Zjednoczonych zakończyły się fiaskiem (i jedynie bardzo połowicznym sukcesem w Unii Europejskiej, gdzie zakazano zintegrowania przeglądarki IE z systemem operacyjnym). Stąd naturalną tendencją każdej firmy e-biznesowej jest dążenie nie tylko do dominacji, ale nawet do zmonopolizowania rynku. W przypadku e-biznesu (czy generalnie – dynamicznie rozwijających się dziedzin), państwo z reguły nie nadąża za zmianami rzeczywistości, co widać również po opóźnieniach najrozmaitszych form jego interwencji (co akurat może mieć w początkowych fazach rozwoju pozytywny wpływ na efektywność gospodarki).

Tak duży rozwój firmy nie zawsze musi się kończyć odpowiednio dobrymi efektami: w sytuacji niskiej konkurencji (lub jej braku) zanikają bodźce do podejmowania inicjatyw innowacyjnych. Może to wręcz doprowadzić do upadku całej branży (zwłaszcza gdy monopolista ustawi wysokie bariery wejścia na rynek).

## 2.1.5 Wybrane prawa ekonomiczne i ich zastosowanie w e-biznesie

Skoro dotknęliśmy już kilku istotnych aspektów związanych z ekonomicznymi przesłankami decyzji konsumentów, warto przyrzeć się jeszcze kilku z nich, by wyczerpująco przeanalizować temat. Poniżej będzie opisane ciekawe zjawisko ekonomiczno-psychologiczne związane z kształtowaniem się cen na rynku.

### 2.1.5.1 Prawo jednej ceny

W teorii ekonomii funkcjonuje tak zwane **prawo jednej ceny**. Brzmi ono tak: „ceny takiego samego produktu w tym samym regionie powinny kształtować się na tym samym poziomie”. Oczywiście występują pewne założenia i ograniczenia funkcjonowania tego prawa. Przykładowo, koszty pośrednie i transakcyjne muszą być takie same u różnych „dostawców”, pod uwagę muszą być wzięte takie same koszty alternatywne etc. Równe muszą być zatem koszty transportu, czasu, wysiłku wyszukiwania etc. Rzeczywiście dla tego samego produktu te koszty są bardzo zbliżone, więc generalnie obserwujemy zbliżone (choć nie dokładnie takie same) ceny na danym rynku na taki sam produkt.

Ale czasami tak się nie dzieje. Nawet w internecie ceny tego samego produktu mogą się znacząco różnić. Zdrowy rozsądek każe nam postawić pytanie: jakie są przyczyny takiego zjawiska?

- Skoro w internecie istnieją porównywarki cenowe, dlaczego ten sam produkt (pomijając koszty transportu) istotnie różni się ceną w różnych sklepach?
- Skoro produkt jest taki sam, dlaczego są chętni do tego, by ten sam produkt kupować drożej?

Na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że takie zachowanie nie ma żadnego uzasadnienia ekonomicznego. A jednak ktoś takie (droższe) produkty kupuje. W dodatku dla takiego postępowania istnieje racjonalne wyjaśnienie.

### 2.1.5.2 Prawo malejących przychodów

Zbliżonym do poprzedniego prawa jest **prawo malejących przychodów** (określane też jako prawo malejących przychodów **krańcowych**). Idea jest podobna, co wcześniej. Tym razem mamy:

- nie konsumpcję, a nakłady na produkcję;
- zamiast użyteczności – przychody.

Innymi słowy, analizujemy sytuację producenta, a nie konsumenta. Zgodnie z tym prawem, każda kolejna jednostka nakładu na produkcję przynosi coraz mniej korzyści (w szczególności przychodów wyrażanych w formie pieniężnej jako przychody<sup>105</sup>). Ze względu na podobieństwo do prawa malejącej użyteczności (krańcowej), pominiemy graficzną reprezentację tych relacji.

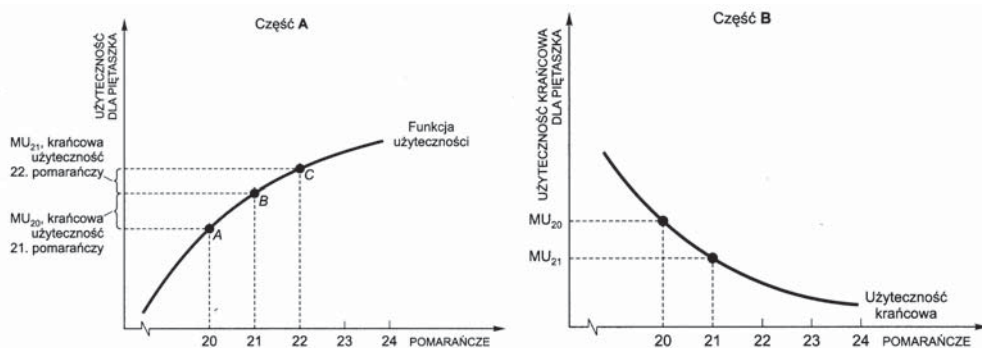
Zadanie, jakie stawia przed przedsiębiorcą taka sytuacja polega w zarysie na tym, że skoro przychody maleją, a zasoby są ograniczone, to trzeba rozdzielić te zasoby w taki sposób, by osiągnąć maksymalne korzyści. Optymalizacja alokacji rzadkich zasobów jest jednym z najważniejszych zadań, jakie stawiają przed sobą nauki ekonomiczne.

### 2.1.5.3 Prawo malejącej użyteczności

Jednym z wyjaśnień tego zjawiska jest obowiązywanie prawa malejącej użyteczności krańcowej. Zgodnie z nim, w miarę konsumpcji kolejnych jednostek dobra korzyści, jakie się z tego powodu uzyskuje są coraz mniejsze.

W naukach ekonomicznych dla zrozumienia zjawisk często stosuje się możliwie najprostsze przykłady. Stąd na poniższych rysunkach mamy takie dobra jak pomarańcze, a w roli użytkownika – Piętaszka. Konsumpcja każdej, kolejnej pomarańczy sprawia Piętaszkowi coraz mniej zadowolenia (możliwe byłoby też osiągnięcie takiego poziomu konsumpcji, że nadmiar pomarańczy zmniejszałby jego zadowolenie – wtedy **funkcja użyteczności** miałaby kształt opadający). Graficzna reprezentacja tych, zmniejszających się przyrostów użyteczności przedstawiana jest w postaci krzywej **użyteczności krańcowej**.

Rys. 19. Funkcja użyteczności i użyteczność krańcowa



Źródło: J. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, PWN, Warszawa 2004, s. 116.

<sup>105</sup> W Polsce to prawo najczęściej odnosi się do przychodów finansowych, choć w literaturze anglojęzycznej pojęcie *diminishing returns* ma szersze znaczenie i obejmuje różnego rodzaju korzyści: finansowe oraz – co z punktu widzenia e-biznesu jest szczególnie istotne – niefinansowe.

Co ciekawe, jest to jedno z niewielu praw na tyle uniwersalnych, że znajduje swoje odzwierciedlenie niemal w każdej dziedzinie. Przypomnijmy, że w zagadnieniach związanych z e-biznesem tę krzywą należy interpretować i analizować w aspekcie niefinansowym.

#### Przykłady prawa malejącej użyteczności krańcowej

- Każdy kolejny łyk herbaty grzeje człowieka, który dopiero co wrócił zimą do domu, w coraz mniejszym stopniu etc.
- Każda kolejna minuta poświęcona na wyszukiwanie informacji o jakimś gadżecie elektronicznym przynosi nam coraz mniej informacji na jego temat.
- Każdy kolejny telewizor w domu jest coraz mniej użyteczny (do tego stopnia, że ich nadmiar w domu może powodować niekorzystną sytuację związaną z brakiem przestrzeni do życia).

Zatem zapoznanie się z każdym, kolejnym linkiem w wyszukiwarce powoduje coraz mniejszy przyrost naszej satysfakcji; kolejne porcje informacji generalnie rzecz biorąc (bo mogą być wyjątki) są dla nas coraz mniej użyteczne.

#### 2.1.5.4 Zastosowanie wybranych praw ekonomicznych – wnioski dla przedsiębiorcy

Przypomnijmy, że zgodnie z prawem jednej ceny, wszystkie ceny produktów sprzedawanych w internecie powinny być prawie takie same, a mimo istnieją sklepy internetowe, które zarabiają na sprzedaży towarów droższych, niż u konkurencji. Związane jest to z kosztami alternatywnymi, kosztami pozyskiwania informacji, które ponosi konsument. Korzyści z czasu spędzanego na poszukiwaniu kolejnych ofert są coraz mniejsze, aż w końcu dla konsumenta przestaje być opłacalne kontynuowanie poszukiwań (poniesione koszty mogą przewyższyć potencjalne korzyści).

#### Przykłady

- Konsument szuka pewnej usługi na rynku. Przypuśćmy, że oferta przedsiębiorcy jest podobna do oferty konkurencji. Jeżeli konsument wie, że wszystkie oferty są bardzo podobne (działa prawo jednej ceny), to po tym, jak znajdzie „pierwszą lepszą” ofertę, nie będzie już dalej szukać. Nie będzie mu się opłacało inwestować swojego czasu w poszukiwania, by znaleźć (prawie) takie samo rozwiązanie na innych stronach internetowych.
- Jeżeli na rynku są dwie oferty: lepsza i gorsza, ale pierwszą trudniej znaleźć, to nawet jeżeli konsumenci wiedzą o jej istnieniu, to nie będzie im się opłacało jej szukać, gdyż czas poświęcony na jej wyszukanie może być dla nich cenniejszy. Wybiorą zatem droższą ofertę, ale wyżej pozycjonowaną w wyszukiwarce i zaoszczędzą sobie w ten sposób czas.
- Wyobraźmy sobie, że przedsiębiorca zatrudnił programistę do zrobienia strony internetowej. Ciągłe doskonali on jakąś część serwisu. W praktyce może się okazać, że już od dawna nie opłacało się dopracowywać tej funkcjonalności, a trzeba było zająć się czymś innym, ze względu na to, że uzyskane korzyści z posiadania perfekcyjnie działającej czy świetnie wyglądającej części serwisu nie muszą rekompensować ogółu kosztów poniesionych z funkcjonowaniem całego biznesu. **Perfekcjonizm** często nie jest potrzebny ani w tradycyjnym biznesie, ani w e-biznesie. Jest to często popełniany błąd przez ludzi zajmujących się tym czy innym rodzajem „twórczości”.

Zasoby, które zużywa się w produkcji, oraz efekty z tych nakładów często można wycenić, oszacować ich wartość w formie pieniężnej. Racjonalnie działający przedsiębiorca powinien jednocześnie wykonywać wiele czynności by właściwie przydzielić swoje ograniczone zasoby dla dużej ilości zadań (dokonywać optymalizacji alokacji zasobów) w taki sposób, by odnosić możliwe wysokie zyski. Jeśli natomiast zysków się nie osiąga, należałoby rozważyć zaprzestanie prowadzenia działalności.

W praktyce można jednak „przegapić” ten czas. Przez pewien okres przedsiębiorcy nadal działają, bo liczą na pozytywne (nieproporcjonalnie wyższe) efekty, nie są świadomi kształtu krzywej przychodów, mają mentalne trudności z oderwaniem się od czynności, którym w przeszłości poświęcili wiele czasu (i innych zasobów), do zajmowania się którymi się przyzwyczaili i czują się w tych warunkach stosunkowo bezpiecznie (w porównaniu do sytuacji, gdy mieli ograniczyć dotychczasową czy zająć się nową działalnością). W tej sytuacji przedsiębiorcy niekiedy zapominają o **kosztach alternatywnych**, że mogliby inaczej wykorzystać swój (ograniczony) czas i zająć się bardziej zyskownym przedsięwzięciem przyjmując, że skoro dotychczasowy biznes przynosi jednak jakieś zyski, to można się tym dalej zajmować. Nic bardziej błędnego – zwłaszcza w przypadku e-biznesu.

Wzięcie pod uwagę tych zaprezentowanych przykładów pozwoli zredukować liczbę i czas poświęcony na podejmowane działania. Prawdopodobnie każdy Czytelnik pamięta w swoim życiu takie czynności, kiedy już ewidentnie warto było skończyć jedno działanie i przejść do następnego, ale się tego nie zrobiło.

Należy wyciągnąć następujące wnioski:

- klienci przeważnie będą zachowywać się zgodnie z regułą maksymalizacji swojej użyteczności; nie będą poświęcać zbyt wiele czasu na wybór dobra, które łatwo mogą uzyskać po takiej samej (prawie) cenie, co u konkurencji;
- by efektywnie budować swą ofertę rynkową, przedsiębiorca musi stale pamiętać o tej zasadzie.

## 2.2 Modele i kwestie finansowe e-biznesu

O ile w poprzednim rozdziale koncentrowaliśmy się głównie na prawidłowościach z punktu widzenia teorii ekonomicznych, w niniejszym zajmiemy się modelami biznesowymi najczęściej stosowanymi w e-biznesie oraz kwestiami finansowymi z nimi związanymi, uwzględniając zagadnienia związane z marketingiem i sprzedażą oraz najrozmaitsze aspekty przelewów, płatności i bankowości internetowej.

### 2.2.1 Modele biznesowe w e-usługach

By skutecznie działać na rynku, przedsiębiorca powinien zdawać sobie sprawę z tego, że na rynku funkcjonują różne modele biznesowe, które mają swoje zastosowanie w sektorze e-usług. Podejścia różnych firm do zarabiania pieniędzy różnią się między sobą. Często wybór strategii determinuje rozwój biznesu na wiele lat. Czasami ten sam produkt doskonale się sprzedaje w ramach jednego modelu, ale fatalnie w drugim.

Postaramy się opisać większość z bardziej znanych modeli, by pomóc przedsiębiorcy w dokonaniu tego, niełatwego wyboru. Dokonamy tego na przykładzie sprzedaży typowych e-usług.

Trzeba podkreślić, że często stosowane są strategie mieszane. Jest to bardzo naturalne zjawisko i warto z niego skorzystać. Nazewnictwo modeli może być bardzo różne, więc lepiej skoncentrować się na treści merytorycznej, niż przywiązywać uwagę do kwestii formalnych, definicyjnych czy nazewniczych. Ze względu na dynamicznie rozwijającą się dziedzinę, nie zawsze próbowaliśmy wymyślać polskie nazwy dla pojęć, które w powszechnym obiegu funkcjonują pod nazwami angielskimi.

#### Powierzchnia reklamowa

Często serwisy zarabiają po prostu na reklamach umieszczonych na ich stronach internetowych. Generując treść (*content*), która jest ciekawa dla czytelników, próbują uzyskać jak największą oglądalność w internecie, umieszczać na swojej stronie reklamy i na tym zarabiać. Jest to prawdopodobnie najpopularniejszy model zarobków w internecie, choć wcale nie daje tak dużych możliwości zarobkowych, jak się kiedyś powszechnie wydawało.

#### Pay per service

W tym modelu firma pobiera płatności za **pojedyncze usługi**. Najczęściej są to usługi, które firma generuje w dużej ilości i jest w stanie pobrać drobną opłatę za każdą pojedynczą z nich.

#### Przykłady

- Reklama PPV/PPC (*Pay Per View / Pay Per Click* – techniki do wyliczania wielkości opłat za pokazywaną reklamę): przy pokazywaniu reklamy liczy się liczba wyświetleń lub liczba kliknięć. Skoro tak, to przedsiębiorca pobiera drobną opłatę za każdy pokazany banner, czy każde kliknięcie.
- VoIP (*Voice over internet Protocol* – technologia cyfrowa umożliwiająca przesyłanie dźwięków mowy za pomocą łączy internetowych): Każdą minutę połączenia (np. Skype) można uznać za kolejną drobną usługę, za którą płaci klient.

Oczywiście istnieje mnóstwo innych przykładów, ale nie ma potrzeby ich wszystkich wymieniać. Jedną z popularniejszych dziedzin, gdzie ten model dobrze funkcjonuje, jest dziedzina usług brokerskich, które świadczą takie serwisy, jak np. Allegro.

### Pay Per Content

Jest dość nowy, a zarazem stary sposób monetyzacji<sup>106</sup> działalności. Polega na prostym podejściu. Przedsiębiorca posiada pewien „kontent” i, by go dostać, użytkownik musi zapłacić za jego udostępnienie mu. Najczęściej są to artykuły gazetowe, wideo na życzenie, software, dodatki do aplikacji.

Ostatni wariant najczęściej jest spotykany w grach komputerowych, kiedy gracze za realne pieniądze dokupują pewne ulepszenia/przedmioty w grze. Ale rozwiązanie to funkcjonuje nie tylko w sektorze gier. Przykładowo, tak się również dokupuje specjalistyczne słowniki do pakietu słownikowego, rozszerza się możliwości posiadanego oprogramowania księgowego itp. Najczęściej funkcjonuje to w formie abonamentu lub pojedynczych zamówień. Przykłady są powszechnie znane i stosowane.

### Abonament lub premium

Abonament jest dosyć popularną wśród dostawców usług formą monetyzacji. Wygląda to tak, że przedsiębiorca oferuje różne pakiety ze swoimi usługami. Klient wybiera odpowiedni pakiet, płaci, a w zamian dostaje zakupione usługi. W tym przypadku zadaniem przedsiębiorcy jest wygenerowanie takiej usługi, która będzie ciekawa z punktu widzenia klienta. Musi pokryć wszystkie swoje koszty sprzedając tę usługę. Ten model jest najczęściej wybierany przez różne czasopisma, które w ten sposób dystrybuują swoje treści elektronicznie. Pojawia się także w przypadku usług doradczych (rekomendacji) np. w zakresie inwestowania.

### Freemium

Jest to w miarę nowy oraz trochę ciekawszy od poprzednich model biznesowy i warto poświęcić mu trochę więcej uwagi, zwłaszcza że był już kilkakrotnie przywoływany we wcześniejszych fragmentach książki. Na czym on polega?

W założeniu firma ma pewną usługę. Ze względu na to, że koszty oferowania pojedynczej usługi są prawie zerowe (dzięki wykorzystaniu korzyści skali), może ją świadczyć prawie bezpłatnie. Ale na czymś musi zarabiać. Skoro tak, dzieli swą usługę na dwie kategorie:

- **bezpłatna** (*free*) oraz
- **odpłatna** (*premium*)

– skąd i nazwa – **freemium**.

Tworzy się w serwisie dwa rodzaje kont, gdzie użytkownicy konta *free* dostają większość usług, a dla tych, którzy potrzebują więcej możliwości, dostępne są konta typu *premium*, które posiadają rozszerzoną funkcjonalność.

Świetnym przykładem tego typu może być Skype. Miliony użytkowników zupełnie bezpłatnie mogą korzystać z bezpłatnej telefonii VoIP na całym świecie. Aczkolwiek, jeżeli chcą zadzwonić do kogoś, kto jest poza siecią Skype, muszą zapłacić.

Jeszcze lepszymi przykładami modelu *freemium* są BaseCamp i Dropbox. BaseCamp to aplikacja internetowa pomagająca w zarządzaniu projektami *online*. Już wspomniany Dropbox jest serwisem synchronizacji i backupowania danych, również *online*. Pierwszy z nich w wersji bezpłatnej oferuje możliwości zarządzania tylko jednym projektem. Drugi oferuje bezpłatnie kilka gigabajtów przestrzeni dyskowej (i jeszcze kilka w przypadku polecenia tej usługi innym, ale już w „porcjach” po 250 MB) zupełnie bez opłat. Jeżeli ktoś in-

tensywnie korzysta z jednego z tych produktów, to prędzej czy później przekroczy bezpłatną kwotę (liczby projektów, czy gigabajtów) i zdecyduje się na zakup konta *premium*, gdzie wszystkie limity i ograniczenia są zdjęte. Na tym polega ten model biznesowy: stworzenie usługi, promocja jej za pomocą bezpłatnego konta, które w przyszłości zamieni się na ulepszone – ale już odpłatne.

Jednym ze wskaźników efektywności *freemium* jest **współczynnik konwersji**, czyli liczba aktywnych użytkowników ogółem do aktywnych użytkowników konta *premium*<sup>107</sup>. Oznacza to, że przedsiębiorca jest w stanie oferować takie same usługi dla większości swoich klientów, a *de facto* płać za nie nieliczni użytkownicy *premium*. Ze względu na to, że pojedyncze koszty są tak małe, a użytkowników jest tak dużo, nawet te drobne opłaty wnoszone przez mniejszość są zupełnie wystarczające dla utrzymania biznesu.

Przykładowe współczynniki konwersji dla popularnych serwisów są następujące<sup>108</sup>:

- Dropbox – 10%,
- eFax – 12%,
- Evernote – 2%,
- Flickr – 5-10%,
- LogMeIn – 1%,
- Ning – 3%,
- Pandora – 1,6%,
- Skype – 11%.

Te dane zmieniają się w czasie, różnią się metodologie ich pomiaru, ale pokazują przynajmniej rząd wielkości tego wskaźnika. 10%, a czasem nawet 1% wystarczy, żeby pokryć większość kosztów oraz zapewnić zyski. Z reguły powinno wystarczyć 2-3%, ale jest to silnie zależne od specyfiki serwisu.

Co ma zrobić przedsiębiorca, żeby ten model zaczął działać? Odpowiedź jest prosta do wypowiedzenia, aczkolwiek znacznie bardziej skomplikowana w realizacji:

- zapewnić dużą skalę działalności (wykorzystać efekty skali, efekty sieciowe),
- zmaksymalizować liczbę aktywnie działających użytkowników,
- starać się o to, by jak najwięcej funkcji oferować bezpłatnie i
- zwiększyć skalę działalności w kierunku monopolizacji swojego rynku (by nie pozostało miejsca dla konkurencji – pamiętajmy o niskich kosztach wejścia w e-biznesie).

Jest to jeden z najciekawszych modeli, który jest na rynku. Zaczyna się on mieszać z innymi modelami, co w rezultacie daje bardzo korzystne efekty biznesowe dla innowacyjnych przedsiębiorstw.

### **Mikrotransakcje oraz zakupy wewnątrz serwisu**

Mikrotransakcje to kolejny w miarę młody trend w biznesie elektronicznym. Polega na tym, że użytkownik płaci **bardzo drobne kwoty**, za drobne lub bardziej znaczące ulepszenia produktów, które już posiada. Model ten stał się najbardziej popularny w grach, przeważnie MMOG, gdzie gracze dokupują pewne przedmioty, by ulepszyć swoją „postać”, zwiększyć swoje osiągnięcia w tych grach etc. Ten trend nie pozostał niezauważony i różne serwisy w tej czy innej postaci przymierzają się do tego rodzaju mikropłatności.

<sup>107</sup> Jest mnóstwo różnych prób wyliczania tego wskaźnika, ale zostaniemy przy tej podstawowej idei, czyli z wykorzystaniem podejścia bezpośredniego.

<sup>108</sup> Freemium conversion percentages, Online companies, Freemium Blog, 8 grudnia 2008 r., <http://www.freemium.org/freemium/conversion/> <dostęp 15 lutego 2012 r.>. L. Gannes, Case Studies in Freemium: Pandora, Dropbox, Evernote, Automattic and MailChimp, Giga Om Blog, 26 marca 2010 r., <http://gigaom.com/2010/03/26/case-studies-in-freemium-pandora-dropbox-evernote-automattic-and-mailchimp/> <dostęp: 2 kwietnia 2012 r.>.



### Przykład Flattr

Bardzo znanym serwisem w tej dziedzinie jest Flattr, który powstał w 2010 roku. Jego istota polega na tym, że strona internetowa, organizacja charytatywna czy gazeta rejestruje tam konto i dodaje do swoich stron czy artykułów przycisk, który jest podobny do „lubię to” Facebooka czy Twittera. Użytkownicy również się tam rejestrują i wpłacają niedużą kwotę na wydatki „charytatywne”. Następnie, surfując w internecie, mogą przekazać „grosik” z tej kwoty dla autora artykułu, czy organizacji jednym krótkim kliknięciem. Jest to proces wzięty prosto z życia. Ludzie często są skłonni wsypać do charytatywnej puszkki tak zwane „drobne”. Jaka jest jego przyszłość?

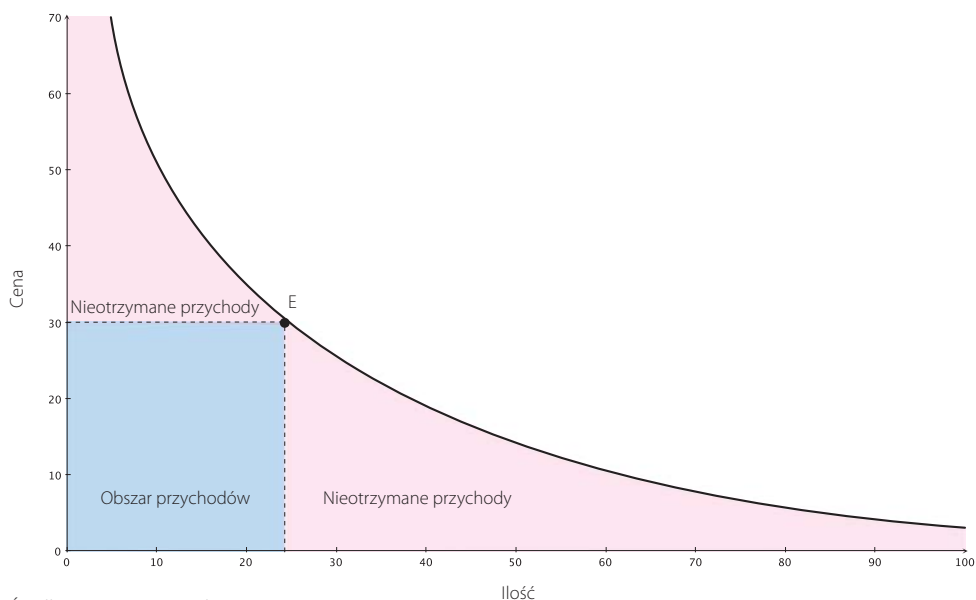
Mikrotransakcje stają siłą napędową biznesów wielu firm. Po części można uznać, że takie giganty, jak Apple App Store czy Google Android Store, też działają jako serwisy mikrotransakcyjne. Przynajmniej z punktu widzenia użytkownika są odbierane właśnie w taki sposób.

Z punktu widzenia biznesowego mikrotransakcje są bardzo interesujące. Biznes ma więcej możliwości maksymalizacji zysków. Jego zadaniem jest „wycisnąć” jak najwięcej pieniędzy zarówno od tego, który ma dwa dolary, jak i od tego, który ma ich 2000. Najlepiej to wyjaśnić na przykładzie i za pomocą krzywej popytu.

\* \* \*

Wyobraźmy sobie, że nasza firma ma rewelacyjny algorytm OCR (ang. *optical character recognition* – rozpoznawanie zeskanowanego tekstu). I mamy dylemat. Jak sprawić, czy za pomocą naszego programu zmaksymalizować swoje zyski? Myślenie tradycyjne mogłoby przybiegać w taki sposób: trzeba wyznaczyć optymalną cenę, która przyniesie najwięcej przychodów.

Rys. 20. Krzywa popytu i cena optymalna



Źródło: opracowanie własne.

Załóżmy, że zespół analityków z działu sprzedaży przeanalizował różne warianty i stwierdził, że optymalna cena to 30 złotych, przy której nasz program zakupią 24 osoby, co powinno zmaksymalizować nasz przychód. Wyliczany byłby on w sposób następujący:

$$I = P \cdot Q = 30 \text{ zł} \cdot 24 \text{ os.} = 720 \text{ zł,}$$

gdzie:

I – przychód (*income*),

P – cena (*price*),

Q – ilość (*quantity*).

Na wykresie bardzo dobrze widać dość duży obszar nieotrzymanych przychodów, czyli takich, gdyby się udało sprzedawać produkt każdemu użytkownikowi po innej cenie (jedni mogliby pozwolić sobie na zakup programu nawet za 60 zł, inni – tylko za 5 zł – nie uwzględniając kosztów transakcyjnych). Są zatem osoby, które by skorzystały z produktu, gdyby kosztował mniej, oraz tacy, którzy zgodziliby się za niego zapłacić więcej.

Myślenie **mikrotransakcyjne** wyglądałoby **inaczej**. Skoro nasz program jest taki dobry, to sprzedajmy go zarówno:

- indywidualnym użytkownikom, którzy przeprowadzają skanowanie OCR nie częściej niż dwa razy w roku oraz
- wielkim firmom, które robią to setki razy dziennie.

Pobierzmy od klientów indywidualnych 5 złotych za prawo do zeskanowania 20 stron, średnim firmom sprzedajmy pakiet za 60 złotych, a korporacjom sprzedajmy duży serwer bez limitów, ale po wysokiej cenie. Może się okazać, że taka oferta rynkowa (w ekonomii określa się to mianem **dyskryminacji cenowej**) zachęci parę tysięcy zwykłych użytkowników do skorzystania z takiej rabatowej oferty, co w sumie przyniesie większe dochody, niż sprzedaż Nielimitowanej wersji zorientowanej na firmy. Wraz z rozwojem przemysłu będziemy obserwować występowanie coraz większej liczby projektów opartych częściowo na tym modelu biznesowym.

## Donation

Wart wspomnienia jest także model biznesowy opierający się o bardzo proste darowizny. Twórcy oprogramowania oddają swój produkt (różne programy OpenSource) w użytkowanie bezpłatnie, a zarabiają na darowiznach od zadowolonych użytkowników.

Jakie są wady i zalety tego modelu? Działa on najczęściej dla projektów bardzo małych lub bardzo dużych. Ktoś z pobudek czysto altruistycznych wspiera ten czy inny produkt. Model ten stosuje raczej fundacja, niż firma chcąca zarobić na tym pieniądze.

Prawdopodobnie największym projektem, który się opiera na tym modelu, jest **Wikipedia**.

## Support

Należy też wymienić model biznesowy opierający się na schemacie płatnych konsultacji. Firma działająca w oparciu o ten model opracowuje jakiś popularne oprogramowanie (MySQL, Java) bezpłatnie, a zarabia na płatnych konsultacjach w zakresie wykorzystania tego produktu.

Jakie są wady i zalety tego modelu? Dzięki temu, że produkt jest bezpłatny, staje się bardzo atrakcyjnym narzędziem do wykorzystania. Posiadanie wielu użytkowników zwiększa szanse na to, że pojawią się problemy, z którymi poradzić sobie będą mogli dopiero twórcy oprogramowania – i wtedy udostępnią rozwiązania na zasadach odpłatnego konsultingu.

## Affiliate

Jest to model, który opiera się na reklamie, choć w nieco innej postaci niż wariant wspomniany na samym początku podrozdziału. Przedsiębiorca, który go stosuje, aktywnie pomaga w sprzedaży produktu innego przedsiębiorcy. Inaczej mówiąc, zarabia na polecaniu go innym.

## Przykłady

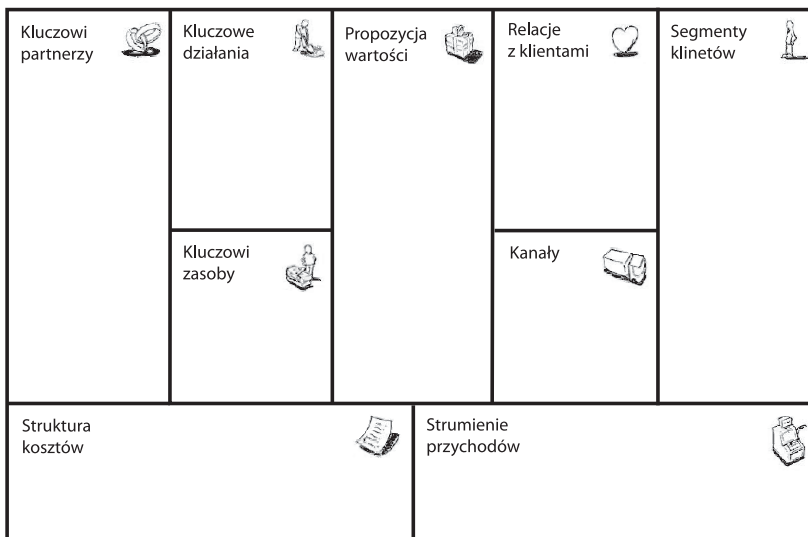
- **Mozilla Firefox** rocznie zarabia około 50 milionów dolarów<sup>109</sup>. Około 80% tego dochodu pochodzi od Google oraz od innych wyszukiwarek (przy czym większość od Google'a). Polega to na tym, że Google płaci Firefoxowi za to, że jest standardowym narzędziem wyszukiwania w tej przeglądarce, a dodatkowo pewną sumę pieniędzy za każde wyszukiwanie dokonane za pomocą interfejsu Firefox.
- Podobny model stosuje przeglądarka **Opera**. W 2011 r. firma zarobiła ok. 140 milionów dolarów<sup>110</sup>, z czego połowę dzięki takim umowom z wyszukiwarkami i innymi firmami.

## Podsumowanie

Najistotniejszym wnioskiem, który można wynieść z tego podrozdziału jest to, że w e-biznesie dostępnych jest bardzo dużo różnego rodzaju modeli biznesowych. Różnią się pod względem efektywności, w tym czy innym przypadku, ale warto dogłębnie przeanalizować swój biznes i dobrać taką mieszankę modeli, taką politykę cenową, by zoptymalizować zarówno swoje przychody, jak i bazę klientów.

By to uczynić, można spróbować zrobić sobie listę kontrolną (wspomniane wcześniej *to-do list*) i pogrupować czynniki, które uznalibyśmy za ważne przy wyborze modelu biznesowego. Przykładem takiego narzędzia, wspierającego dokonanie wyboru, może być schemat opracowany przez zespół wielu ekspertów opublikowany w wydanej w lutym 2012 r. książce pt. „Tworzenie modeli biznesowych”. Według nich, „na model biznesowy składa się dziewięć podstawowych elementów, które wpisują się w logikę procesu zarabiania pieniędzy przez firmę. Tych dziewięć elementów dotyka czterech zasadniczych obszarów działalności biznesowej, czyli klientów, oferty, infrastruktury oraz odpowiedniej pozycji finansowej.”<sup>111</sup>

Rys. 21. Szablon modelu biznesowego



Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012, s. 48.

<sup>109</sup> Mozilla Foundation and Subsidiaries. December 31, 2010 and 2009, Independent Auditors' Report and Consolidated Financial Statements, Hood&Strong LLP, 1 sierpnia 2011 r.

<sup>110</sup> Annual Report 2010, Opera Software ASA, Oslo, 27 kwietnia 2011 r., <http://media.opera.com/media/finance/2010/annual-report.pdf> <dostęp: 2 kwietnia 2012 r.>.

<sup>111</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012, s. 19.

Autorzy sugerują stosowanie szablonu do pracy w grupie drukując go na dużym kartonie, przyklejając do ściany i przymocowując do niego karteczki z pomysłami. Jak wskazują, narzędzie to „sprzyja zrozumieniu i omawianiu istoty sprawy, a także kreatywności i analizie”<sup>112</sup>. Dla potwierdzenia tego, przytaczają w książce szereg podziękowań i komentarzy od osób, które je zastosowały.

## 2.2.2 Etapy rozwoju a finansowanie e-biznesu

Przedsiębiorstwa ze sfery e-biznesu cechują się dość wysokim stopniem innowacyjności, a co z tym się wiąże – narażone są na wysokie ryzyko. Dlatego też tradycyjne metody finansowania są mało interesujące dla takich firm.

Przykładowo, dla e-biznesu prawie niemożliwe jest otrzymanie zwykłego kredytu bankowego ze względu na wysokie – z punktu widzenia banku – ryzyko przedsięwzięcia, zwłaszcza w początkowej fazie rozwoju firmy, kiedy to problemy finansowania są jednym z najważniejszych. Finansowanie e-biznesu jest zatem nierozłącznie związane z dwiema kwestiami:

- z etapem rozwoju e-biznesu oraz
- z ryzykiem związanym z przedsięwzięciem.

Branża ta wypracowała zupełnie nowe modele finansowania innowacyjnych przedsięwzięć elektronicznych.

### 2.2.2.1 Etapy rozwoju e-biznesu

Na rynku został już częściowo wstandaryzowany model procesu rozwoju e-biznesu oraz jego podział na poszczególne etapy. Autorzy, przedsiębiorcy i inwestorzy posługują się wspólnym językiem, kiedy próbują określić etap rozwoju przedsiębiorstwa działającego w sferze gospodarki elektronicznej.

Przyjął się zatem następujący podział rozwoju firmy e-biznesowej na etapy:

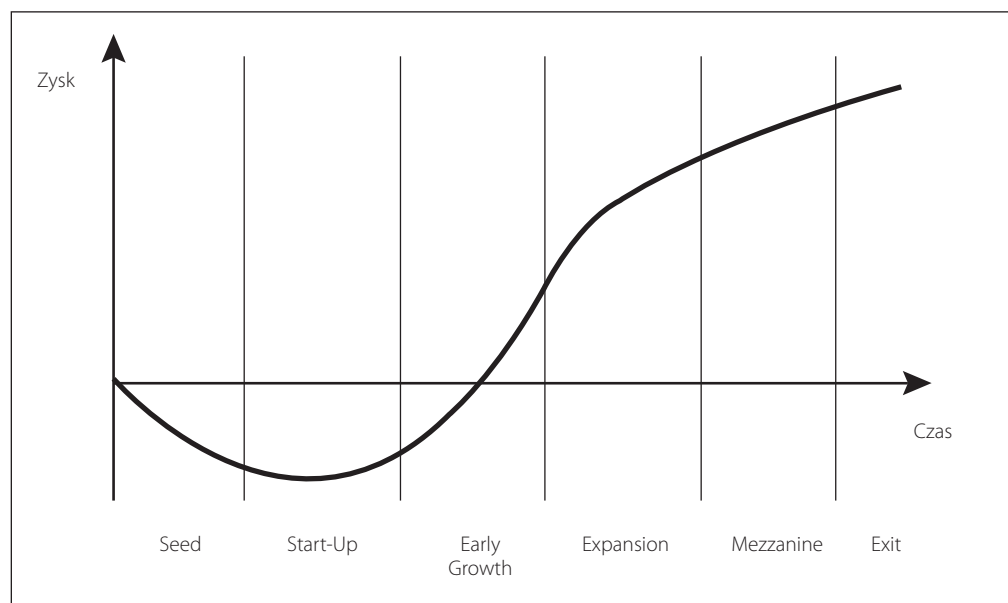
- **Seed** – Jest fazą „zasiewu”; etap, w którym biznes istnieje tylko w postaci pomysłu czy biznesplanu. Jest to najbardziej ryzykowna część przedsięwzięcia. Właśnie tutaj odbywają się pierwsze inwestycje, tworzenie zespołu, założenie firmy, pierwsze badania marketingowe etc.
- **Start-up** – Jest to faza testowania realności pomysłu i całej firmy. Po pierwszym etapie inwestowania, zarówno przedsiębiorca, jak i inwestor analizuje wyniki firmy, reakcje użytkowników, rynków, ekspertów. Jak szybko udało się wprowadzić pierwszą wersję produktu na rynek? Jakimi nakładami? Jak się sprawdziły założenia zawarte w biznesplanie? Jak dobrze zostały dobrane modele produkcji i sprzedaży?
- **Early growth, early stage** – Po przetestowaniu realności pomysłu, najczęściej następuje okres kolejnych, bardziej znaczących inwestycji. Część najbardziej istotnych elementów ryzyka została już ujawniona. Skoro tak, to przedsiębiorca, łącznie z inwestorem, wiedzą, czego można oczekiwać. Zwiększa się prawdopodobieństwo powodzenia realizacji projektu. Projekt zaczyna powoli zarabiać na swoje utrzymanie, staje się samowystarczalnym. Firma zaczyna nabierać długotrwałej wartości.
- **Expansion** – Firma stabilizuje swoją pozycję na rynku, swoje dochody oraz tempo rozwoju. Często przeprowadzane są kolejne rundy inwestycji zmierzające do wzrostu produkcji, zwiększa się majątek (i wartość) firmy, tworzy się marka firmy. Podejmowane są też badania marketingowe i badania rynku, dla utrzymania i zwiększenia swojej pozycji na nim.

<sup>112</sup> Ibidem, s. 46.

- **Mezzanine** – Kolejny etap rozwoju projektu, w którym e-biznes przechodzi do fazy aktywnego wzrostu. Na tym etapie firma może zacząć poszukiwać możliwości IPO w około rocznej (lub niewiele dłuższej) perspektywie. Ryzyko dla firm *venture capital* związane z wejściem w ten biznes jest już mniejsze. Pozyskane od VC finansowanie może pomóc w sfinansowaniu jakiegś pojawiającej się szansy rynkowej, w zrefinansowaniu długu, restrukturyzacji firmy, finansowaniu przejęć i zakupów innych firm.
- **Exit** – Etap, w którym firma zaczyna już mieć istotną wartość ekonomiczną. Dla inwestora następuje moment, kiedy chce już sprzedać swoje udziały (por. podrozdział nt. strategii wyjścia).

Oczywiście podział ten jest dość umowny, ale w praktyce pomaga rozdzielić działalność na różnych etapach. Poniżej zaprezentowany jest wykres obrazujący rozwój przedsiębiorstwa w czasie uwzględniające wspomniane powyżej etapy.

**Rys. 22.** Etapy rozwoju przedsiębiorstwa z punktu widzenia zmian wielkości zysków w czasie



Źródło: M. Borowy, *A Study of the Venture Capital and Private Equity Funds in Russia* [w:] E. Skrzypek, M. Kunasz (red.), *Determinants of Innovativeness*, The Knowledge & Innovation Institute, Warsaw 2009, s. 131.

Najważniejszymi aspektami każdego etapu są:

- ryzyko,
- rozmiar zespołu,
- stopień rozwoju produktu/biznesu,
- możliwości zwiększenie dochodowości.

Na pierwszych etapach zarówno ryzyko, jak i potencjalne zyski dla inwestorów są największe. Z upływem czasu, w trakcie rozwoju projektu, następują dwa kluczowe wydarzenia:

- **przygotowanie produktu**, czyli etap, w którym e-usługa, skomplikowana technicznie, jest tworzona. Oznacza to, że technicznie projekt został zrealizowany. Różnego rodzaju ryzyka związane z niemożliwością technicznej realizacji, nieudolnością zespołu – znikają;
- **akceptacja rynkowa**. Jeżeli projekt wystartował, to nawet po krótkim okresie można sprawdzić czy ma powodzenie na rynku czy nie. O tym mówi głównie dynamika przyrostu użytkowników.

### 2.2.2.2 Finansowanie e-biznesu na różnych etapach rozwoju

Na różnych etapach rozwoju, są znacząco różne ryzyka oraz są potrzebne zupełnie inne ilości kapitału. Na pierwszym etapie, czyli **seed**, potrzebny jest tak zwany **seed capital**, czyli pewne środki na uruchomienie projektu – tak zwane środki rozruchowe. Skąd przedsiębiorca może je dostać? Najczęściej w roli „inwestorów” występuje rodzina, przyjaciele, a także aniołowie biznesu<sup>113</sup>; niekiedy też fundusze publiczne, środki od organizacji niekomercyjnych czy od inkubatorów. Często też finansowanie odbywa się przez fundusze **venture capital** (VC)<sup>114</sup>, które zaczynały swoją działalność, jako zrzeszenia aniołów biznesu. Dziś takie fundusze oferują nie tylko kapitał, lecz także środki do rozwoju pomysłu, powierzchnię biurową, konsultacje, księgowość, serwery, środki na wzięcie udziału w spotkaniach firm *start-up*, kapitał załączkowy. W zamian za kapitał przedsiębiorca oddaje część własności swojej firmy.

W tym momencie środki potrzebne na rozpoczęcie działalności bardzo często nie są znaczące. Dlatego też możliwe jest samofinansowanie czy finansowanie z pomocą rodziny czy przyjaciół. Jeżeli pomysł znajduje się jeszcze w powijakach, ale przedsiębiorca jest go pewien i ma odpowiednie doświadczenie, to prawdopodobnie anioły biznesu będą najbardziej odpowiednim źródłem finansowania. W Polsce działają następujące zrzeszenia aniołów biznesu: PolBan Business Angels Club, Lewiatan Business Angels, Amber Sieć Aniołów Biznesu, Gildia Aniołów Biznesu, Anioł Biznes oraz Ponadregionalna Sieć Aniołów Biznesu.

Jeżeli przedsiębiorca ma pewien pomysł, pewne środki finansowe i chciałby możliwie samodzielnie rozpocząć działalność, to jedną z opcji są inkubatory przedsiębiorczości. W Polsce jedną z największych sieci inkubatorów są AIP – Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości. Są skierowane głównie do studentów i posiadają swoje przedstawicielstwa na głównych uczelniach. Również dla studentów są dostępne konsultacje w Studenckim Forum Business Center Club. Innych informacji można uzyskać na specjalistycznych stronach, takich jak [mambiznes.pl](http://mambiznes.pl) (dla studentów przedsiębiorców) lub w Fundacji Polska Przedsiębiorcza.

Nie należy wykluczać też różnego rodzaju programów wsparcia publicznego. Są to często różnego rodzaju dofinansowania unijne. Chociaż trudno je otrzymać (i rozliczyć), ich zaletą jest to, że w przypadku tego rodzaju dokapitalizowania przedsiębiorca nie musi „rozwadniać własności”, czyli dzielić się z innymi udziałami swojej firmy. Jest to zachętą dla osób, które obawiają się, że później mogą mieć z inwestorem różnice nt. zdań dotyczących strategii rozwoju czy strategii wyjścia. Jednym z głównych źródeł takich dotacji w Polsce jest PARP. Przykładowo, w ramach działania 8.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013 PARP rocznie finansował setki przedsiębiorstw na kwoty, bardzo często, rzędu 0,5 mln złotych. W internecie stosunkowo łatwo można znaleźć więcej informacji na ten temat. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo gromadzi większą liczbę specjalistów lub szuka większego dofinansowania, dobrym źródłem finansowania są wspomniane już fundusze VC.

W przypadku e-firm na tym etapie liczą się przede wszystkim dwa czynniki: zespół i technologia. Przedsiębiorca, który próbuje ubiegać się o pozyskanie finansowania zewnętrznego powinien wiedzieć, czego od niego będzie oczekiwał inwestor, by odpowiednio przygotować siebie, swój pomysł i swoją firmę do sukcesów w tym obszarze. Poniżej przedstawiamy przykładową listę pytań, które zadał inwestor VC zaprzyjaźnionej z autorem firmie.

<sup>113</sup> Indywidualni, dość zamożni inwestorzy, którzy inwestują w dające nadzieję na sukces przedsięwzięcia w zamian za znaczący udział w nich.

<sup>114</sup> Fundusze tzw. wysokiego ryzyka, które inwestują kapitał w rozwijające się firmy, w ryzykowne przedsięwzięcia.

### Przykłady pytań na temat zespołu ze strony firm VC

- Jak długo członkowie zespołu się znają?
- Jak dawno pracują wspólnie?
- Czym się zajmowali przed tym projektem?
- Na jakim etapie rozwoju znajduje się projekt?
- Czego zespół oczekuje od projektu w przyszłości?
- Na czym projekt ma zamiar zarabiać?
- Co kieruje zespołem w trakcie pracy nad projektem?
- Jakiej ilości klientów oczekuje się osiągnąć?

Źródło: K. Piech, J. Popończyk, *Zakładanie i prowadzenie firmy typu spin-out i spin-off*, Akademia Nauki, Warszawa, marzec 2012, s. 59.

Drugi etap, który już został określony jako **start-up**, charakteryzuje się większym zainteresowaniem wśród inwestorów. Jeżeli przedsiębiorstwo „przetrwalo” pierwszy etap, ma dużą szansę, że inwestor przeprowadzi ponowną, dogłębną analizę i przydzieli firmie bardziej znaczące środki. Na tym etapie także więcej funduszy VC jest skłonnych zainwestować środki w rozwijający się biznes. Ponownie w zamian za udziały lub bez, jeżeli uważa, że ma ich wystarczająco. Ryzyko inwestycji jest mniejsze, więc i potencjalne zarobki inwestorów się zmniejszają. Dla przedsiębiorcy oznacza to, że będzie musiał mniej zapłacić (w postaci udziałów) za kolejne rundy inwestycji.

W Polsce więcej informacji o funduszach VC można znaleźć w publikacji pt. „Venture Capital – kapitał na start”, która jest bezpłatnie dostępna na stronie PARP.<sup>115</sup> Listę funduszy VC można znaleźć na wcześniej już wspomnianych portalach informacyjnych lub na stronie Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych.

Na kolejnych etapach, takich jak **early growth**, przedsiębiorstwo może dokapitalizować się w banku lub w tym samym funduszu, ale już przy znacznie niższych kosztach. Na kolejnych etapach finansowanie przedsiębiorstwa przestaje być problemem i czymś wyjątkowym. Zaczyna się ono zachowywać tak jak każde, tradycyjne przedsiębiorstwo.

Ciekawszym aspektem zarówno z punktu widzenia planowania, jak i z punktu widzenia całej polityki rozwojowej przedsiębiorstwa, są tak zwane strategie wyjścia.

### 2.2.2.3 Strategie wyjścia

Są dwie kategorie osób bezpośrednio zainteresowanych w osiągnięciu dochodów z firmy:

- sam przedsiębiorca,
- inwestorzy, którzy zainwestowali w ten biznes.

Tej drugiej grupie szczególnie zależy, by ich inwestycja jak najszybciej zwróciła się i umożliwiła osiągnięcie zysków (często po to, by móc pozyskane środki ulokować w inne przedsiębiorstwo, które również mogłoby dawać szansę na wysokie i szybkie zyski). Jest kilka sposobów, jak tego dokonać.

Warto zwrócić uwagę, że nawet dla początkującego przedsiębiorstwa warto mieć strategię wyjścia. I to z bardzo prostych powodów: jeżeli inwestor uzna, że ta strategia wyjścia się nie powiedzie i nie będzie miał możliwości odzyskania swoich środków, raczej nie zdecyduje się na inwestycję. W rezultacie przedsiębiorca może pozostać bez środków na rozwój. **Na etapie pomysłu przedsiębiorca musi już posiadać pewną strategię wyjścia**, którą zaprezentuje inwestorom.


Strategie wyjścia (*exit strategies*) nazywane są nimi dlatego, że w tym momencie (gdy „wychodzą”) odzyskują swoje wkłady. Kiedy przedsiębiorca pokazuje inwestorom prezentację na temat swojego pomysłu, zawsze powinien w nich zawrzeć slajd poświęcony temu zagadnieniu.

### Przykład strategii wyjścia

Za przykład posłuży prezentacja *start-up'u* serwisu Mint.com. Jest to firma, która zajmuje się pobieraniem i analizowaniem wydatków z kont bankowych. Użytkownik wprowadza konta, daje dostęp do odczytywania danych, a Mint.com przygotowuje raporty. Polskim odpowiednikiem tego serwisu jest np. kontomierz.pl.

Rys. 23. Prezentacja możliwości wyjścia z inwestycji przygotowany przez serwis Mint

# Exit Strategy



Google	YAHOO!	Intuit	Microsoft
Allows Google entrance into personal finance industry by providing simple, free application	Low switching costs for current product set; desire to increase lock-in	Expand personal finance presence by bringing personal finance software to mainstream	Expand personal finance presence by bringing personal finance software to mainstream
More targeted advertising; increased customer lock-in	More targeted advertising; increased customer lock-in	Increase product upsell; augment patented technology	Integration with MS Money by providing online interface
Seamless integration with Google Finance site	Seamless integration with Yahoo Finance site	Integration with Quicken by providing online interface	Increase product upsell; augment patented technology

Źródło: J. Chen, M. D'Orazio, V. Ho, A. Rutledge, *Mint – take back your wallet*, 20 kwietnia 2007 r., <http://www.slideshare.net/hnshah/mintcom-prelaunch-pitch-deck>, slajd 11 <dostęp: 2 kwietnia 2012 r.>.

Jak widzimy, prezentując swój pomysł inwestorom, Mint od razu wiedział, że na pewnym etapie będzie chciał „się sprzedać” jednej z tych firm. I przekonywał ich przedstawicieli, że będą zainteresowani zakupem Mint.com po pewnym okresie rozwoju.

Niedługo po tej prezentacji Mint.com otrzymał (w 2007 r.) pierwsze środki od inwestorów<sup>116</sup>, a już w 2009 r. został kupiony<sup>117</sup> przez firmę Intuit za 170 milionów USD.

Jest to dość dobry przykład prawidłowego planowania swojego rozwoju oraz strategii wyjścia. Poniżej w skrócie opiszemy, jakie są rodzaje strategii wyjścia.

<sup>116</sup> *Mint.com*, CrunchBase, 17 lutego 2007 r., <http://www.crunchbase.com/company/mint> <dostęp: 15 lutego 2012 r.>.

<sup>117</sup> *Intuit Completes Acquisition of Mint.com*, mint.com, <https://www.mint.com/press/intuit-completes-acquisition-of-mint-com/> <dostęp: 15 lutego 2012 r.>.



## Sprzedaż

Najpopularniejszą strategią wyjścia jest sprzedaż firmy większemu przedsiębiorstwu. Właśnie tak, jak zrobił to Mint.com w powyższym przykładzie, czyli większa firma, z większym doświadczeniem rynkowym oraz większym kapitałem, oceniając perspektywę, wykupuje pakiet kontrolny.

W tym momencie pojawiają się podstawowe pytania dotyczące wartości firmy, którą trzeba oszacować, gdy chcemy sprzedać ją lub pakiet kontrolny w niej. Wycena nie jest łatwym zadaniem. Najlepiej porównać swoją firmę do konkurencyjnej, której wycenę już znamy oraz zapytać o cenę więcej niż jednego kupującego. Pozwoli to oszacować bardziej odpowiednią wartość.

## Rozwój samodzielny

Jedną ze strategii wyjścia jest rozwój samodzielny. Czasami firma łącznie z inwestorem może uznać, że opłaca się kontynuować samodzielny rozwój firmy. Oznacza to przeprowadzenie biznesu przez kolejne etapy rozwoju, aż powstanie zupełnie dojrzała firma.

Często jednak bywa tak, że prędzej czy później i tak firma zostaje kupiona przez jakieś większe przedsiębiorstwo. Może być tak z różnych powodów, ale głównie ze względu na bardzo duże korzyści skali i możliwości wykorzystania efektów synergii występujące często w e-biznesie. Jeżeli jakaś firma uzna, że kupując inną firmę, nawet za bardzo dużą sumę, w przyszłości będzie mogła wykorzystać jej aktywa dla rozwoju swojego głównego biznesu, to prawdopodobieństwo dokonania transakcji przejęcia rośnie. Taka sytuacja wydarzyła się w 2011 r., kiedy Microsoft<sup>118</sup> zdecydował się kupić<sup>119</sup> Skype'a za 8,5 mld USD.

Taki rozwój wydarzeń, czyli najpierw samodzielny rozwój, a po latach wykup przez większą firmę, dotyczy raczej rynku amerykańskiego (choć Skype został stworzony w Estonii). Dla Polski taki scenariusz jest mniej prawdopodobny.

## IPO

Initial Public Offering (IPO) czyli debiut na giełdzie. Inwestor, pracując na rzecz rozwoju firmy, stara się sprawić, by stała się ona jak najbardziej atrakcyjna dla potencjalnych nabywców w jak najkrótszym czasie. Zwykle po kilku latach uznaje, że firma już wystarczająco dojrzała, żeby debiutować na giełdzie. Jest to dość korzystne z wielu powodów:

- Inwestor może od razu sprzedać odpowiednią część udziałów, by zainkasować zyski ze swojej inwestycji.
- Zostanie przeprowadzona rynkowa ewaluacja wartości przedsiębiorstwa.
- Można sprzedać tylko część firmy i nie jest konieczna sprzedaż jej w całości.
- Można uzyskać z rynku znaczące dokapitalizowanie, przeznaczając je na rozwój firmy.

W USA najpopularniejszą giełdą dla e-biznesu jest NASDAQ. Na niej są notowane akcje takich gigantów jak Microsoft, Amazon, Google etc. W Polsce najpopularniejszą giełdą dla przedsiębiorstw z całej branży ICT (tj. teleinformatycznej) jest **NewConnect**. Wymogi stawiane firmom chcącym wejść na ten rynek są stosunkowo niewielkie. Reguły gry są czytelne (i nie zależą od np. kompetencji osoby oceniającej wniosek o dofinansowanie, a od opinii rynku). Najczęściej niski jest też kapitał własny firmy (mogą one też zatrudniać jedynie kilka osób prawie że w przysłowiowym garażu), a także wartość akcji będących w publicznym obrocie (stąd niekiedy jest bardzo niska płynność rynków poszczególnych walorów, a dzienne obroty mogą wynieść nawet jedynie kilka tysięcy złotych). Zaletą dla inwestorów giełdowych jest możliwość osiągnię-

<sup>118</sup> R. Wauters, *Done Deal! Big Deal. Smart Deal? Microsoft Buys Skype For \$8.5 Billion In Cash*, TechCrunch, 10 maja 2010 r, [techcrunch.com/2011/05/10/microsoft-acquires-skype/](http://techcrunch.com/2011/05/10/microsoft-acquires-skype/) <dostęp: 15 lutego 2012 r.>.

<sup>119</sup> Oczywiście Skype już był kupiony przez eBay w 2005 r. (za 2,6 mld USD), ale przez cały czas działał jako firma niezależna. eBay nie do końca wiedział, jak zintegrować Skype ze swoim dotychczasowym biznesem. Był zatem bardzo zadowolony mogąc odsprzedać Skype'a.

cia olbrzymich zysków w krótkim okresie<sup>120</sup>. Wadą jest to, że mając stosunkowo niewielki kapitał, można poważnie zachwiać kursem spółki, a już kilku inwestorów indywidualnych może niekiedy prawie „ustalać” cenę danego waloru (np. przez kilka sesji). Zalety związane z pozyskaniem kapitału jednak przeważają nad wadami i dlatego dość duża liczba przedsiębiorstw przeprowadza IPO właśnie na NewConnect.

## Podsumowanie

Można znaleźć dużo informacji na temat różnych innych strategii wyjścia, ale z praktycznego punktu widzenia te trzy zaprezentowane powyżej cieszą się największą popularnością zarówno wśród inwestorów, jak i wśród przedsiębiorców. Są proste, pewne i sprawdzone.

Warto też pamiętać i rozumieć, że każda z tych strategii determinuje kierunek przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa. Przykładowo, decydując się na sprzedaż, firma prawdopodobnie zacznie ścisłą integrację z już istniejącymi produktami i/lub systemami kupującego, który decydując się na kupno, widział w tej transakcji nie tylko przyszłe dochody finansowe, ale również wartości synergii, które osiągnie po połączeniu.

## 2.2.3 Analityka marketingu i sprzedaży

Przy uruchamianiu działalności e-biznesowej ważne jest nie tylko rozwiązanie problemów natury strategicznej (jaki model biznesowy wybrać), czy technicznej. Działalność gospodarcza z założenia ma przynosić zyski. Ich osiągnięcie w warunkach gospodarki wolnorynkowej nie jest na ogół możliwe bez sprawnego systemu sprzedaży, który może być wspomagany przez równie ważny system marketingowy.

### 2.2.3.1 Wprowadzenie do zagadnienia reklamy w internecie

Na co dzień każdy z nas spotyka się z różnymi rodzajami promowania produktów i usług. Część z nas nawet czynnie się do tego przykładą, promując swoje firmy, przedsięwzięcia czy nawet swoją osobę (liczne przykłady serwisów tego typu Czytelnik znajdzie w niniejszej książce).

Promocja, jako element komunikacji marketingowej, służy sprzedaży. Sprzedaż przynosi, a przynajmniej powinna przynosić, zyski (oczywiście uwzględniając też koszty).

Obecnie możemy wyróżnić dwa zasadnicze „miejsca”, gdzie zachodzi proces „promocja – sprzedaż”. Tymi „miejscami” są:

- świat realny lub inaczej rzeczywisty oraz
- świat wirtualny, elektroniczny, czyli internet.

W obu „miejscach” firmy starają się różnymi sposobami pozyskać klientów, a następnie sprzedać im swoje usługi bądź produkty.

W tym celu w **świecie realnym** stosowane są różne formy reklamy, takie jak: reklama telewizyjna, radiowa, prasowa, tranzytowa<sup>121</sup>, mobilna<sup>122</sup>, ambientowa<sup>123</sup>, czy zewnętrzna. Firmy reklamują swoje towary bądź

<sup>120</sup> Nawet rzędu kilkudziesięciu procent w ciągu jednego dnia, jak to było np. w przypadku firmy 11 Bits po ogłoszeniu przez nią wysokiej sprzedaży głównego produktu (gry na telefony komórkowe) na rynkach amerykańskich. Podczas gdy kursy akcji notowanych na głównym parkiecie GPW w Warszawie objęte są tzw. widełkami ograniczającymi wahania cen (do +/- 10% z możliwością ich rozszerzenia), na NewConnect nie ma takich limitów.

<sup>121</sup> Reklama zewnętrzna (outdoorowa) na środkach komunikacji (np. samochodach osobowych, ciężarówkach, autobusach), w tym np. reklama na szybach samochodów przy wykorzystaniu folii One Way Vision (dzięki której nie ogranicza się widoczności ze środka auta na zewnątrz).

<sup>122</sup> Jest to głównie reklama na przyczepach reklamowych (tzw. mobilach).

<sup>123</sup> Reklama niestandardowa (zarówno zewnętrzna jak i wewnętrzna) np. w autobusach, w taksówkach, samochody z bannerami czy z przyczepką oklejoną plakatami, reklama w klubach itd.

usługi w celu zachęcenia klientów do ich nabycia, a klienci zachęceni reklamą odwiedzają siedzibę firmy lub kontaktują się z nią w jakiś sposób w celu dokonania transakcji zakupu lub też zdobycia szczegółowych informacji na temat produktu, który dzięki reklamie wzbudził ich zainteresowanie.

Taki sam mechanizm działa **w świecie internetowym**. Jedyną **różnicą są narzędzia** służące do promocji. Marketing w świecie wirtualnym to różne formy reklamy internetowej, między innymi:

- kampanie Adwords (czyli SEM<sup>124</sup>),
- kampanie banerowe,
- reklamy multimedialne,
- reklamy serwisów społecznościowych,
- artykuły sponsorowane, czy
- e-mail marketing.

Opisane powyżej procesy promocja–sprzedaż, zachodzące zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym, zakładają pozyskiwanie ciągle nowych klientów. Z uwagi na to, iż pozyskanie klienta jest kosztowne, tak więc zasadne jest dążenie firm do stworzenia własnej bazy klientów, pozyskiwanych w rozmaity sposób.

### 2.2.3.2 Bazy klientów

Baza klientów zawierać powinna zarówno:

- potencjalnych klientów, którzy co najmniej raz zainteresowali się naszą ofertą, czyli odwiedzili naszą firmę w świecie realnym lub wirtualnym i pozostawili jakiś „namiar” na siebie (najczęściej w postaci adresu e-mail lub numeru telefonu), jak i
- klientów, którzy już skorzystali z naszej oferty, czyli dokonali zakupu towaru lub usługi.

Posiadając bazę własnych klientów firma będzie mogła obniżyć koszty promocji, gdyż część przekazu marketingowego skieruje bezpośrednio do potencjalnych klientów z tejże bazy. Ważne jest jednak, aby umiejętnie wykorzystywać posiadane w bazie kontakty, by uniknąć sytuacji, że poprzez zbyt nachalny przekaz marketingowy tą bezpośrednią drogą, klient zniechęci się do firmy, której wcześniej w jakiś sposób zaufał. Prześledzimy teraz, w jaki sposób wygląda zbieranie kontaktów do bazy danych w świecie internetu? Jednym ze sposobów są **banery reklamowe**, które zamieszczamy na wybranych serwisach w celu zainteresowania użytkowników tychże serwisów, naszą ofertą. Skonstruowane są one w taki sposób, aby na skutek kliknięcia w baner, osoba zainteresowana przeszła na stronę opisującą oferowany produkt bądź usługę. Na tejże stronie, zawierającej docelowy przekaz marketingowy, potencjalny klient winien być zachęcony do pozostawienia kontaktu do siebie, co może uczynić na jeden z wielu sposobów. Klient trafi do naszej bazy, gdy zapisze się: do naszego biuletynu (*newslettera*) lub na nasz profil na Facebooku, czy w innym portalu społecznościowym.

Z uwagi na to, że w ramach naszej kampanii reklamowej w internecie, płacimy za każde kliknięcie lub też za samo pokazanie baneru reklamowego, warto wykorzystać wygenerowany dzięki temu ruch na naszej stronie nie tylko do sprzedaży promowanego właśnie produktu bądź usługi, ale też do zdobycia danych kontaktowych naszych potencjalnych klientów. Nie wolno jednak zapominać o tym, że w większości przypadków osoba odwiedzająca naszą stronę zostawi tam swoje dane kontaktowe tylko wówczas, gdy będzie z tego miała jakąś **korzyść**. Przykładowymi działaniami firm, zmierzającymi do tego, aby uzyskać dane kontaktowe potencjalnych klientów, jest oferowanie im w zamian:

- kart lub kodów rabatowych,
- informacji o promocjach, przecenach, wyprzedażach,
- możliwości szybkiego otrzymania jakichś cennych informacji.

<sup>124</sup> SEM (*search engine marketing*) – jest to forma marketingu internetowego, polegająca na promocji stron internetowych poprzez zwiększenie ich widoczności w wynikach wyszukiwania Google za pomocą płatnej reklamy kontekstowej.

Warto w tym miejscu zauważyć, że złożone klientowi przy jego zapisie do bazy deklaracje powinny być następnie realizowane we właściwy sposób. Wielkim nieporozumieniem jest dość powszechna – niestety – praktyka, polegająca na tym, że kontakty z bazy wykorzystuje się zbyt często i zbyt namolnie do przesyłania klientom informacji o promocjach i przecenach oraz do wysyłania kartek świątecznych. W tym temacie, tak jak i w kwestii zupełnie osobistych kontaktów z ludźmi, należy po prostu mieć wyczucie.

Zbieranie danych kontaktowych do potencjalnych klientów w trakcie kampanii reklamowej jakiegoś produktu nie jest jedynym sposobem budowania naszej własnej bazy. Zarówno w świecie realnym, jak i w świecie internetu możemy zdobywać klientów w sposób niepołączony bezpośrednio z oferowanym przez nas produktem.

Przeanalizujemy ten sposób na przykładzie hipotetycznego sklepu internetowego producenta plecaków i sprzętu turystycznego.

### **Przykład**

Producent posiada swój serwis i sklep internetowy, na których prezentuje i sprzedaje swoje turystyczne produkty. W celu usprawnienia prezentacji i sprzedaży internetowej, oprócz treści opisujących konkretne towary, zamieszcza on dodatkowo treści informujące o tym, jak należy z nich korzystać, jak je konserwować, jak je pakować i tym podobne. Jako że na ten temat też nie można zbyt wiele i ciekawie pisać, producent zaczyna zamieszczać na swym serwisie treści tylko pośrednio związane z plecakami i sprzętem turystycznym, czyli na relacje z wypraw. Załączane treści mogą mieć formę artykułów, filmów wideo, galerii zdjęć lub nagrań audio. Mogą dotyczyć podróży klientów, którzy zakupili jego produkty lub też innych osób. W taki sposób producent pokazuje swym klientom, że nie tylko produkuje sprzęt na wyprawy, ale sam kocha wyprawy, żyje nimi i zna życie podróżnika oraz jego potrzeby, które w swoich produktach stara się spełniać.

Jeśli zamieszczane na serwisie treści podróżnicze będą ciekawe, przydatne i wartościowe, to klienci będą z nich korzystać. Oczywiście producent inwestuje pieniądze (i czas) w opracowanie takich interesujących treści, które stają się jednym z jego działań promocyjnych. Powinien więc wykorzystać uzyskany dzięki nim ruch na swoim serwisie, aby swoją bazę uzupełnić o nowe kontakty. Klienci zainteresowani treściami podróżniczymi mogą na przykład zapisać się do *newslettera*, dzięki czemu będą otrzymywać informacje o nowych artykułach, który pojawił się na stronie. Dzięki zamieszczeniu na serwisie producenta wtyczki Facebook'a umożliwiającej polecenie swoim znajomym tej witryny internetowej, inne osoby będą mogły dowiedzieć się o serwisie i odwiedzić go, zachęczone przez osoby, którym ufają. W taki sposób informacja o ofercie producenta będzie się rozchodziła po szerszym gronie potencjalnych klientów bez prowadzenia przez niego bezpośredniej produktowej kampanii reklamowej.

Warunkiem koniecznym do tego, aby opisany powyżej mechanizm zadziałał, jest to, że treści zamieszczane na serwisie muszą spełniać jakąś potrzebę klienta lub stanowić dla niego pewną wartość.

- Im większa wartość, tym większe szanse na to, że klient zapisze się do bazy.
- Im większe korzyści i wartość, tym większe szanse na to, że poleci tę stronę swoim znajomym.

Powinniśmy zrozumieć, że tylko teksty dające czytelnikom jakąś korzyść czy stanowiące dla nich jakąś wartość, będą przez nich pożądane. Czasami jest tak, że treści mają wartość li tylko dla autora – wówczas nikt nie zostawi swoich danych kontaktowych. Zdarza się jednak i tak, że zamieszczona na serwisie informacja jest tak ważna i cenna, że dzięki niej firma zbiera pokaźną bazę klientów. Przy czym nie jest to zależne od tego, czy jest to duże konsorcjum, czy też małe lub średnie przedsiębiorstwo. Nie chodzi tu bowiem o wielkość firmy, ale o niezależną od niej wartość informacji.

Opisany wcześniej przykład serwisu producenta sprzętu turystycznego, na którym zamieszczane są interesujące i wartościowe treści na temat podróży i nie tylko, które to informacje czytelnicy polecają swoim znajomym, w pewien sposób pokazuje działanie **marketingu wirusowego**. Polega on na zainicjowaniu takiej sytuacji, w której potencjalni klienci będą sami pomiędzy sobą rozpowszechniać informacje dotyczące firmy, usług bądź produktów. Jego celem jest wykorzystanie sieci społecznych do przesłania wiadomości zawierającej przekaz marketingowy.

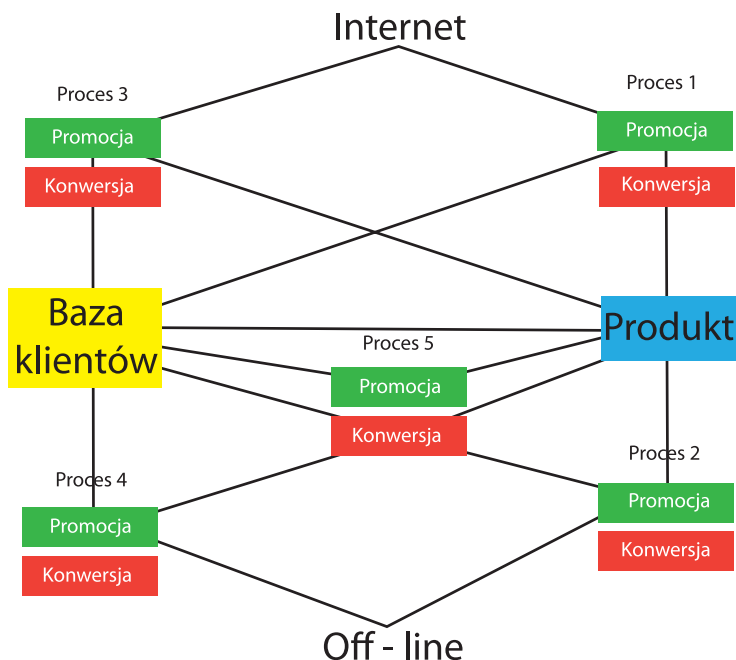
Przykładem takiej formy marketingu mogą być zabawne lub intrygujące filmiki lub zdjęcia reklamowe, które internauci rozsyłają między sobą. Jednak nie wszystkie rodzaje treści się do tego nadają. Wiemy bowiem, że z chęcią opowiemy drugiej osobie fajny kawał lub prześlemy interesującą plotkę, ale raczej nie będziemy rozpowiadać o tym, że firma X właśnie zmieniła cennik. Naszym znajomym nie przekazujemy informacji, które nawet dla nas nie są ciekawe.

Opisane powyżej przykłady pokazują sposoby umożliwiające zbudowanie bazy potencjalnych klientów zarówno w świecie wirtualnym, jak i w świecie realnym. Różnica polegać będzie jedynie w wykorzystywaniu przez te dwa „światy” innych rodzajów mediów. Wirtualny *newsletter*, to po prostu drukowany periodyk firmowy, zaś plotka internetowa, to też plotka słowna itd.

Oczywiście w świecie realnym również mamy możliwość zapisania się do pewnego rodzaju bazy danych. W celu zebrania danych kontaktowych stosowane są rozmaite sposoby, począwszy od wymiany zniżka za wizytówkę, poprzez użycie kodów kreskowych w gazetach i na naklejkach, po pozyskanie kuponów rabatowych ze strony internetowej w celu dokonania zakupów w realnych sklepach. Z uwagi na to, iż bazy klientów są obecnie elektroniczne, tak więc zbieranie klientów do tych baz nawet w świecie realnym jest powiązane ze światem wirtualnym.

Poniższy rysunek pokazuje schemat promocji i sprzedaży produktu zarówno w świecie realnym, jak i internetowym z wykorzystaniem, opisanego powyżej, procesu budowy bazy własnych klientów.

**Rys. 24.** Schemat promocji i sprzedaży produktu w świecie realnym i w internecie

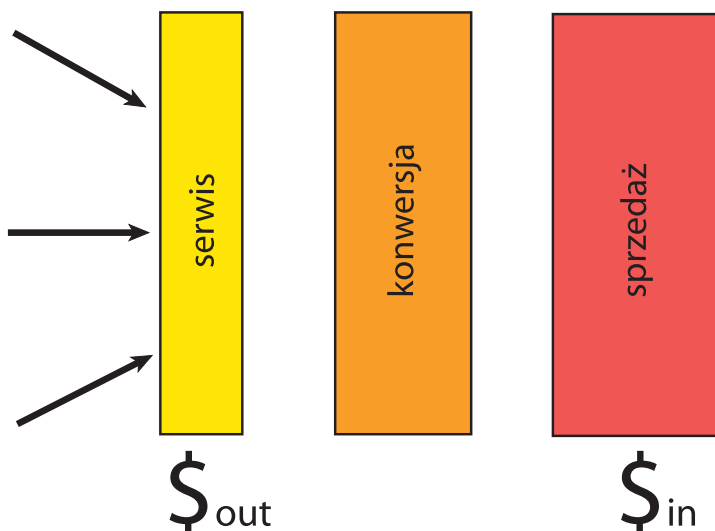


### 2.2.3.3 Konwersja

Jak już wcześniej wspomnieliśmy, budowana na różne sposoby baza klientów, ma służyć firmie do tego, aby następnie tym potencjalnym klientom sprzedawać produkty lub usługi. **Skuteczność sprzedaży**, czy to potencjalnym klientom z bazy, czy też „nowo zdobywanym” klientom, zazwyczaj nie jest stuprocentowa. Ważne jest jednak to, że możemy ją **mierzyć** i powinniśmy to robić. Licząc osoby, które odwiedzają nasz serwis dzięki przeprowadzanej akcji promocyjnej i porównując wyniki z liczbą osób, które na przykład dokonają zakupu promowanej usługi bądź produktu, dowiemy się, jaki rodzaj promocji jest najbardziej skuteczny, a co za tym idzie, na jakim najwięcej zarabiamy. Stosunek liczby użytkowników, którzy weszli na stronę do liczby użytkowników, którzy dokonali zakupu, wypełnili formularz czy dopisali się do *newslettera* w analityce internetowej określany jest mianem **konwersji**. Jako że nie możemy w żaden sposób zmierzyć, jak bardzo ktoś chce kupić nasz produkt, to przynajmniej dzięki konwersji zmierzmy, ile osób procentowo go kupuje.

Na poniższym rysunku w sposób schematyczny przedstawiono konwersję.

Rys. 25. Schemat konwersji



Źródło: opracowanie własne.

By lepiej zrozumieć, czym jest konwersja, możemy wyobrazić sobie dwie skrajne sytuacje:

- na 100 osób, które weszły do naszego sklepu, czy to internetowego, czy rzeczywistego, 100 osób dokonało zakupu. W tym przypadku współczynnik konwersji równa się 100%.
- na 100 osób, które weszły do sklepu, żadna nie dokonała zakupu. Tu mamy współczynnik konwersji równy 0%.

Jak pokazuje powyższy przykład, współczynniki konwersji zawierają się w przedziale od 0 do 100%.

### 2.2.3.4 Opłacalność akcji marketingowej

Schemat na powyższym rysunku pokazuje działanie promocji kierującej ruch na serwis internetowy. Strzałki reprezentują ruch użytkowników na stronę, gdzie znajdują oni informację o produkcie oferowanym do sprzedaży. Właściciel serwisu ponosi koszty promocji, dzięki której takowy ruch powstaje i jest to zmienna

„\$out”. Część użytkowników dokonuje zakupu za kwotę „\$in”. Niezależnie od kosztów promocji („\$out”), firma ponosi też inne koszty związane z danym produktem i jego sprzedażą, co określa zmienna „\$koszt”. Wynik równania:

$$\text{\$in} - \text{\$out} - \text{\$koszt} = \text{\$zysk}$$

pokazuje nam zysk firmy ze sprzedaży danego produktu. Można więc wyciągnąć prosty wniosek, iż zyskowa sprzedaż to taka, kiedy

$$\text{\$in} - \text{\$out} - \text{\$koszt} > 0.$$

Analiza konwersji na serwisie, który prowadzi kampanię promocyjną, pokaże skuteczność tejże akcji. Możliwość sprawdzania konwersji na stronach internetowych dają różne narzędzia analityczne, takie jak:

- Google Analytics, dostępne pod adresem: <http://www.google.com/analytics>, a także
- Woopra ([www.woopra.com](http://www.woopra.com)),
- ClickTale ([www.clicktale.com](http://www.clicktale.com)), czy
- Google Website Optimizer ([www.google.com/websiteoptimizer](http://www.google.com/websiteoptimizer)).

Dzięki analizie konwersji obliczymy, jaki jest koszt pozyskania klienta, który dokona zakupu. Ale żeby obliczyć zysk, musimy jeszcze znać inne koszty dotyczące sprzedawanego produktu. Zakładamy, że koszty te są każdorazowo kalkulowane i znane firmie sprzedającej i nie będziemy się tu nad nimi zastanawiać.

W wyniku przeprowadzanych analiz, powinniśmy zastanawiać się nad tym:

- czy i jak możemy polepszyć nasz przekaz marketingowy,
- czy i jak możemy lepiej opisać nasz produkt oraz korzyści, jakie on daje,
- czy i jak lepiej obsłużyć klienta,
- czy są lepsze kanały promocji, umożliwiające zwiększenie konwersji?

Ogólny wniosek w kontekście marketingu i sprzedaży internetowej jest bardzo prosty: aby zarabiać na sprzedaży zarówno w świecie internetowym, jak i realnym, powinniśmy – na tyle, na ile jest to możliwe – dokładnie zmierzyć i policzyć „siłę” oraz zyskowość naszej promocji oraz wybierać najbardziej dochodowe ścieżki pozyskiwania klienta.

## 2.2.4 Przelewy i płatności w internecie

Jednym z kluczowych elementów funkcjonowania e-biznesu jest sposób dokonywania płatności oraz same środki płatnicze. Duża część firm e-biznesowych, które powszechnie znamy, nie mogłyby istnieć bez systemów płatności *online*. Nie chodzi nawet o samo pobieranie opłat za użytkowanie. Bardzo ważnym dla całej branży było wprowadzenie elektronicznych systemów transakcyjnych, gdyż umożliwiły one pojawienie się stosunków ekonomicznych ze świata realnego w rzeczywistości wirtualnej.

W niniejszym rozdziale podjęte zostaną próby przeanalizowania historii, trendów i mechanizmów w systemach płatności. Dlaczego ta wiedza jest potrzebna przedsiębiorcy?

- Odpowiednio dobrane systemy płatności pomogą w możliwie **najtańszy** sposób dotrzeć do użytkownika z produktem, którego zakupem byłby zainteresowany. Bardzo ważne jest, by przeprowadzić analizę swojego systemu/mechanizmu płatności pod względem wydajności/efektywności. Chodzi o analizę kosztów finansowych i niefinansowych omawianych w poprzednim rozdziale.
- Po drugie systemy płatności, ich obsługa, tworzenie, ulepszenie, analityka same w sobie są bardzo **przyszłościowym oraz dochodowym biznesem**. Tworzenie ich oraz budowanie systemów współpracujących jest zagadnieniem o dużym potencjale rozwojowym. Rynek ten nie jest jeszcze

wystarczająco dojrzały. W kolejnych latach, jest **duża szansa na pojawienie nowych, lepszych produktów**.

Postaramy się przeanalizować niektóre pojawiające się oraz już istniejące trendy, mechanizmy wewnętrzne oraz inne parametry, które wskazywałyby kierunki rozwoju tego rynku oraz uwidoczniły niewystarczająco zagospodarowane na nim obszary.

Mamy nadzieję, że owa analiza zainspiruje kogoś na stworzenie kolejnego „PayPala” czy „Elixira”, który zmieni oblicze systemów przekazywania pieniędzy. Oczekujemy, że ta próba analizy mogłaby pomóc:

- zobaczyć zachodzące zmiany na rynku,
- opracować nowsze i lepsze systemy płatnicze.

W niniejszym podrozdziale zostaną przeanalizowane – z punktu widzenia teoretycznego i praktycznego – różne rodzaje płatności elektronicznych, ich historia, wady i zalety oraz kierunek, w którym, wydaje nam się, podążają.

### 2.2.4.1 Rozwój przelewów elektronicznych

Podwaliny systemów elektronicznego przekazu środków finansowych można datować na rok 1835. Oczywiście chodzi o wynalazek telegrafu. Środowisko bankowe dość szybko zaadaptowało tę technologię i zaczęło ją ostrożnie wykorzystywać już w latach 50. XIX wieku.

Pojęcie konta bankowego istniało już dużo wcześniej, a cała księgowość była rzetelnie prowadzona w formie papierowej. Formę „papierową” miały też polecenia przelewów, między oddziałami przekazywane za pomocą zwykłych listów. Wraz z rozwojem telegrafu stało się możliwe przekazywanie pieniędzy na coraz większą odległość w czasie kilku dni. W porównaniu ze starą techniką listową było to wielkim osiągnięciem.

Wprowadzenie telefonu pozwoliło jeszcze bardziej usprawnić transfer pieniędzy:

- był on szybszy i sprawniejszy w porównaniu do telegrafu,
- można go było udostępnić większej liczbie pracowników, ponieważ był prostszy w obsłudze.

Można wysunąć **pierwszą hipotezę**: nowe technologie przekazywania informacji sprawiają, że **przelewy są szybsze** oraz **dostępniejsze** dla coraz szerszego grona osób. Są to **trendy** widoczne również aktualnie w naszym kraju<sup>125</sup>. Ale nie dotyczy to tylko samych przelewów. Wszystkie **usługi finansowe** stają się **znacznie tańsze**. Nowe technologie przekazywania i gromadzenia danych obniżają koszty zarządzania bankiem, co pozwala na obniżenie ceny różnych usług bankowych.

Wraz z aktywnym rozwojem przemysłu elektronicznego w latach 80. XX w. powstały pierwsze karty płatnicze i kredytowe. Jest to kolejny krok w przyszłość dokonany dzięki nowym rozwiązaniom w branży. W swej istocie karty płatnicze były pierwszą (nie licząc czeków) próbą umożliwienia korzystania z usług bankowych bez udawania się bezpośrednio do banku. Dążono do tego, by umożliwić klientowi korzystanie z podstawowych usług (pobranie gotówki oraz przelew) w miejscu, gdzie klient akurat się znajduje. Skutek jest taki, że **transfer pieniędzy** (przelew, pobranie zapłaty, regularne wpłaty, naliczenie opłat etc.) **stał się bardziej dostępny, szybszy** i zyskał na popularności. Warto też dodać, że stał się tańszy, i to pod wieloma względami.

Kolejny skok w rozwoju rynku przekazywania pieniędzy przyniósł internet i technologie teleinformatyczne. Nie wdając się w szczegóły, można stwierdzić, że w końcu pierwszego dziesięciolecia XXI wieku natychmiastowe przepływy pieniędzy:

- stały się codziennością,
- znacząco staniały,

<sup>125</sup> Wspomnieć tu można o inicjatywach wprowadzenia przelewów natychmiastowych między bankami (dotąd usługa ta była oferowana przez niektóre banki, zaś Krajowa Izba Rozliczeniowa uzyskała zgodę od NBP na wprowadzenie Systemu Rozliczeń Płatności Natychmiastowych, co może nastąpić w drugim kwartale 2012 r.).



- stały się bardziej opłacalne dla banków, przedsiębiorców, pracowników, kupujących, sprzedających; jednym słowem – dla wszystkich.

Pojawiła się i aktywnie się rozwija bankowość elektroniczna. Przedsiębiorcy są zadowoleni z różnych zaawansowanych systemów bank-klient<sup>126</sup>.

- Pojawił się PayPal, który uprościł przelewy w internecie pomiędzy kupującym a sprzedającym, w tym zminimalizował ryzyko.
- Pojawiły się różne alternatywne systemy przekazywania pieniędzy.
- Pojawiła się bankowość mobilna, dostępna z telefonu (początkowo przez SMS, by od razu ustąpić pole bardziej wygodnym i zaawansowanym aplikacjom bankowym).

Są to aspekty na tyle ważne z punktu widzenia e-biznesu, że o wszystkich z nich warto opowiedzieć z osobna. Zawarte poniżej informacje skierowane są:

- do osób które by chciały **wykorzystać** systemy płatności w swoim biznesie, ale jeszcze w większej mierze do osób,
- którą chcą spróbować zaprojektować **własne systemy przekazywania środków**, z których wszyscy będziemy korzystać.

#### 2.2.4.2 Karty płatnicze i transfer *online*

Jednym z problemów, z którym spotkały się płatności *online* za pomocą karty, była możliwość kradzieży jej numeru, a więc i dostępu do środków, a także „podsluchania” wymiany danych poprzez łącza. Tego ostatniego, z punktu widzenia praktycznego, nie da się uniknąć. Od wieków naturalnym rozwiązaniem tego problemu było **szyfrowanie danych**.

##### Szyfrowanie

Metody szyfrowania w swej istocie były takie same na przestrzeni dziejów. Polegały na stosowaniu wspólnego klucza. Nieco upraszczając, dwie osoby najpierw spotykały się osobiście, uzgadniały algorytm szyfrowania i/lub hasło, a po poufnej ich wymianie, mogły bez obaw wymieniać się informacjami.

Ten prosty system nie mógł jednak funkcjonować *online*. Sprzedawca i kupujący z reguły nie spotykają się fizycznie, nie mogą się wymienić kluczem. Do rozwoju eCommerce przyczynił się rewelacyjny wynalazek z lat 70. XX w., który doprowadził do rewolucji w metodach szyfrowania. Zaproponowali oni rozwiązanie, które pozwalało na bezpieczną wymianę szyfrowanych danych nawet bez wcześniejszej wymiany klucza. Nazwano to wymianą klucza Diffiego-Hellmana od nazwisk jego odkrywców, kryptografią klucza asymetrycznego, czy – i jest to bardziej znana nazwa – **algorytmami publicznego (otwartego) oraz prywatnego klucza** (zwykle zwanym algorytmem RSA)<sup>127</sup>.

<sup>126</sup> Systemy, które pozwalają przedsiębiorcy w swojej siedzibie mieć rozszerzony dostęp do swoich kont w banku i integrować je ze swoimi systemami informatycznymi, przykładowo z systemem księgowości.

<sup>127</sup> Rozwiązanie to polegało na tak zwanej polityce otwartego oraz prywatnego klucza (*public-private key*). Diffie i Hellman wymyślili algorytm, który pozwalał zaszyfrować dane kluczem A, a odszyfrować je można było tylko i wyłącznie za pomocą klucza B. Klucz A i B miały między sobą pewną zależność matematyczną, której nie da się odgadnąć, znając tylko klucz A lub B. I co ciekawe, takie podejście działa nie tylko w jedną stronę, tzn. można szyfrować wiadomość za pomocą B, a odszyfrowywać ją za pomocą A.

### Jaki to ma wymiar praktyczny?

Za pomocą otwartego oraz prywatnego klucza można przekazywać dane *online*. Jeżeli chcemy wysłać komuś wiadomość, to bierzemy jego publiczny klucz, który jest publicznie znany (w tym dla oszustów) szyfrujemy nim dane. Natomiast te dane można deszyfrować tylko prywatnym kluczem, który zna tylko i wyłącznie adresat wiadomości. Cały ten zamęt z kluczami jest związany z różnymi certyfikatami i podpisami elektronicznymi, które są wbudowane we wszystkie przeglądarki oraz inne programy.

Ten algorytm i jego pochodne mają olbrzymie znaczenie dla internetu, handlu elektronicznego oraz świata finansów. Dzięki niemu, dzięki gwarancji bezpieczeństwa przekazywanych informacji, internet staje się bezpiecznym miejscem. Za pomocą tej technologii można bardzo tanim kosztem rozwiązać problem bezpieczeństwa transmisji oraz weryfikacji prawdziwości<sup>128</sup> danych. Możemy przysyłać najbardziej poufne dane nie obawiając się, że ktoś niepożądany je przeczyta lub postara się je zmienić. Jest to bardzo ważna technologia, dziś wykorzystywana praktycznie wszędzie. Co więcej, będzie wykorzystywana coraz szerzej i w coraz w to nowych dziedzinach. Autorzy zachęcają zapoznanie się z tym, jak działa ów algorytm, gdyż jest to bardzo ważna wiedza dla przedsiębiorcy. Trudno ją prze wartościować.

Wracając do kart płatniczych: statystycznie większość oszustw z kartami płatniczymi występuje w świecie rzeczywistym, nie *online*. Wynika z tego wniosek, że matematykom i informatykom udało się stworzyć systemy *online*, które są bezpieczniejsze, niż fizycznie posiadane karty płatnicze. Oprócz bezpieczeństwa, płatności *online* umożliwiają uzyskanie prawie natychmiastowej informacji o dokonaniu transakcji. Po otrzymaniu tej informacji sprzedawca może momentalnie przystąpić do realizacji zamówienia.

Z praktycznego zaś punktu widzenia, przedsiębiorca korzystający z kart płatniczych musi zapłacić około 2% od transakcji za usługę<sup>129</sup>. W skali gospodarki te koszty transakcyjne są na tyle wysokie, że stały się przedmiotem zainteresowania polskich polityków zmierzających do zmniejszenia wysokości prowizji pobieranej przez Visa i Mastercard.

#### 2.2.4.3 Płatności PayPal

PayPal zaistniał jako kolejny wymiar płatności internetowych. Wprowadził kolejny poziom agregacji i uogólnień w płatnościach internetowych.

Co w swej istocie zrobił? Wykorzystując istniejący już system kart płatniczych, uczynił płacenie w internecie jeszcze bardziej wygodnym, łatwym, bezpiecznym, szybkim i uniwersalnym.

W serwisie tym są dwa główne rodzaje kont: kupujących oraz sprzedających<sup>130</sup>. **Konto kupującego** daje możliwość dodawania kart płatniczych, z których serwis może pobierać pieniądze na rzecz sprzedającego. Sprzedawca poprzez swoją stronę internetową automatycznie zleca PayPalowi pobranie pewnej kwoty od kupującego. Kupujący widzi to i akceptuje albo odrzuca płatność, o czym sprzedawca jest też poinformowany. Jeżeli akceptuje, transakcja zostaje dokonana.

<sup>128</sup> Po to by się dało sprawdzić, czy wiadomość jest rzeczywiście od tego nadawcy, czy nie jest przypadkiem sfałszowana. Jeżeli jest, to nie da się ją odszyfrować za pomocą publicznego klucza, co automatycznie będzie sygnałem tego, że doszło do zakłóceń.

<sup>129</sup> *Visa domestic Interchange Reimbursement Fees*. Poland, luty 2011 r.

<sup>130</sup> Ciekawe jest także to, że istnieje możliwość przekazu pieniędzy pomiędzy użytkownikami: wykorzystując system PayPal, można wykonać przelew z konta A na konto B.

Tego typu przelew *online* można było wykonać już na początku XXI w. PayPal jako pierwszy stworzył platformę pośredniczącą pomiędzy dwoma kontami, dwiema kartami płatniczymi „podpiętymi” pod te konta, w postaci serwisu internetowego. Czyli robił przelewy *online*, kiedy nikt praktycznie o bankowości *online* jeszcze na poważnie nie myślał. Nawet dziś, jeżeli bank nie pozwala na dokonanie przelewu w czasie rzeczywistym, czasami można zrobić to *online* przez PayPala, jeżeli odbiorca też posiada konto w tym systemie. Była to pierwsza na świecie masowa inkarnacja takiego produktu, jak **detaliczny online banking**.

Przelewy przez PayPal są znacznie tańsze w porównaniu do bankowych, zwłaszcza jeżeli dokonuje się przelewu zagranicznego. Przekaz przez PayPal nie jest zbyt drogi, a system nie pobiera dużych opłat za nie. Istotne jest również to, że pieniądze docierają do odbiorcy momentalnie, a nie w ciągu 3-4 dni roboczych, jak ma to miejsce przy przelewach tradycyjnych. Jest to też system znacznie mniej kłopotliwy, gdyż nie wymaga podawania różnych kodów SWIFT, kont, z których będą pobrane prowizje, niepotrzebna jest też wiedza na temat ostatecznych kosztów przelewu (w bankach bywa, że najpierw wykonywany jest przelew, a dopiero później podawany jego ostateczny koszt) etc. W przypadku PayPal płatności są proste, przejrzyste i szybkie. Jest to bardzo duży postęp w rozwoju płatności w ogóle, a płatności internetowych w szczególności.

Drugim rodzajem konta jest **konto sprzedającego**. Ma ono oczywiście tę samą podstawową funkcjonalność, co konto kupującego, a do tego udostępnia narzędzia techniczno-informatyczne, dzięki którym przedsiębiorca może akceptować płatności poprzez swoją stronę internetową. A to nie wszystko. Oferuje ulepszone narzędzia pobierania, monitorowania i segregowania wszystkich zwykłych płatności. Do tego również pozwala na pobieranie płatności regularnych. Jako jeden z pierwszych udostępnił usługę subskrypcji, czyli zgodę na powtarzające się np. miesięcznie płatności. W tym przypadku sprzedawca zajmuje się już tylko sprzedażą (np. czasopisma elektronicznego), użytkownik interesuje się tylko produktem sprzedawcy (a nie pamiętaniem o płaceniu za nie), a pobieraniem regularnych płatności zajmuje się PayPal<sup>131</sup>. Jest to bardzo wygodne dla sprzedających, gdyż pobieranie regularnych płatności i zarządzanie tak zwaną „subskrypcją” nie jest łatwe, co powodowałoby ponoszenie dodatkowych kosztów u sprzedającego.

PayPal rozwiązaniem to klasyczna sytuacja *win-win*; występuje on w roli pośrednika bardzo korzystnego dla obu stron transakcji. Należy też pamiętać, że PayPal wzbogaca na przykład zwykłą kartę płatniczą o dodatkową funkcjonalność, w tym o podstawowe funkcje bankowości *online*. Znacząco poprawia też bezpieczeństwo transakcji, gdyż kupujący jest chroniony przed kradzieżą karty. Jest narażony, w najgorszym przypadku, na utratę kwoty transakcji<sup>132</sup>. PayPal znacząco podnosi również wygodę korzystania z płatności i ogólnej obsługi. Jest to także tańsze rozwiązanie dla sprzedających. Obniża to koszty działalności przez redukcję kosztów zarządzania płatnościami.

Należy dodatkowo zaznaczyć, że PayPal jako pierwszy wprowadził na rynek płatności mobilne. Udostępniła większość swoich podstawowych funkcji gdziekolwiek użytkownik by się nie znajdował.

Oczywiście PayPalowi wyrosli konkurenci: MoneyBookers (niedawno zmienili nazwę na Skrill), Google Checkout i inni. Potwierdza to prawidłowość drogi, którą wybrali twórcy i szefowie PayPala. Warto zaznaczyć, ten ostatni serwis, czyli Google Checkout, ma dość spore szanse na sukces, gdyż będzie integrowany z systemem operacyjnym Android, a smartfony na nim działające będą mieć masowo instalowane chipy NFC (*near field communication*), co z kolei pozwoli na wykorzystywanie telefonu, jako odpowiednika karty PayPass. Ale oczywiście znacznie bardziej funkcjonalnej. W naszym kraju bank PKO BP zamierza przesta-

<sup>131</sup> Co więcej, użytkownik może w dowolnym momencie anulować subskrypcję za pośrednictwem swojego konta i tym samym zablokować możliwość pobierania płatności przez sprzedawcę. Sprzedawca będzie o tym automatycznie poinformowany i wyłączy usługę dla klienta.

<sup>132</sup> Ale nawet tu PayPal ma metody, by zablokować pieniądze na koncie sprzedającego na żądanie kupującego do czasu wyjaśnienia niejasności. Funkcja taka została uruchomiona przy działalności eBay, gdzie takie przypadki naturalnie występowały.

wić swoją działalność na możliwość płacenia telefonem komórkowym, wprowadzając nowe rozwiązania w skali, w jakiej nikt dotąd na świecie tego nie zrobił<sup>133</sup>.

PayPal stał się znany w wielu krajach, a jego wprowadzenie spowodowało duże zmiany w zakresie dokonywania płatności przez internet. W szczególności:

- Stały się one **szybsze**. Szybkość transferu pieniędzy (liczona w sekundach, a nie w dniach), szybkość przygotowania przelewu też wzrosła. Stała się prawie natychmiastowa, gdyż może być automatyczna.
- **Obniżyły się koszty transakcyjne**. Zarówno mniejsze są opłaty bankowe, co przy okazji powoduje zmniejszenie się minimalnie opłacalnej wysokości kwoty przelewu. Przecież nie opłaca się robić przelewu o wartości jednej złotówki, skoro sam przelew może tyle kosztować. Do kosztów transakcyjnych trzeba też doliczyć inne koszty zarówno po stronie wysyłającego, jak i po stronie pośrednika. Po stronie kupującego też nastąpiło ich zmniejszenie. O ile? Można oszacować same-mu na podstawie analizy według koncepcji zaprezentowanej w podrozdziale o kosztach.
- Pojawiły się i upowszedniły takie typy transakcji: przelew, pobranie pieniędzy z konta (jak to robi Visa czy Mastercard), a także płatności regularne (czyli płatności z wbudowaną logiką).
- Zwiększyło się **bezpieczeństwo**. PayPal zaczął poprawiać bezpieczeństwo płatności *online*.
- **Zmniejszyły się koszty obsługi** – korzystając z PayPal, sprzedający potencjalnie obniżał swoje koszty operacyjne na zarządzaniu systemem płatności.
- Dokonana została **unifikacja sposobu zapłaty**. Uniwersalna metoda, użytkownik dobrze zna reguły, według których odbywają się płatności, zwłaszcza, jeśli już wcześniej kupował w taki sposób.
- Umożliwione zostało **zagregowanie** sposobów zapłaty. To też jest bardzo ciekawy element, gdyż użytkownik może „podpiąć” pod konto nie jedną kartę, a kilka. Może również przekazać pieniądze na konto za pomocą przelewu. Oznacza to, że może korzystać z wielu metod płatności na raz. A sprzedawca dostaje na pieniądze w formie takiej, która jest dla niego wygodniejsza.
- Wprowadzona została **funkcja mobilności**. PayPal jako pierwszy pokazał, że bankowość może być nie tylko *online*, ale także mieć charakter mobilny, i przygotował do tego różne rozwiązania.

## 2.2.5 Bankowość internetowa i jej innowacje

W poniższym rozdziale pominiemy kwestie bankowości internetowej jako innowacji; pominiemy kwestie historii bankowości, jej przemian itp. Zajmiemy się aktualnymi i ewentualnie przyszłymi kierunkami rozwoju tego segmentu rynku. Dużą uwagę zwrócimy oczywiście na przelewy i płatności dokonywane przez systemy bankowe (ale nie tylko) oraz na kwestie kosztów.

### 2.2.5.1 Bankowość elektroniczna dla przedsiębiorstw

Chociaż systemy bankowości elektronicznej dla przedsiębiorstw pojawiły się relatywnie dość dawno, nie tak dużo osób zdaje sobie sprawę z ich istnienia oraz wpływu na rozwój branży płatności natychmiastowych. Są to systemy skierowane głównie do osób prawnych, polegające na tym, że bank udostępnia niektórym (głównie dużym) klientom rozszerzony dostęp do konta i usług bankowych w swojej siedzibie za pomocą narzędzi informatycznych. Pozwalają na dokonywanie większości operacji bankowych bez potrzeby udawania się do placówki bankowej.

<sup>133</sup> PKO BP chce wprowadzić własny standard płatności telefonem, Forsal.pl, 2 kwietnia 2012 r., [http://forsal.pl/artykuly/607334,pko\\_bp\\_chce\\_wprowadzic\\_wlasny\\_standard\\_platnosci\\_telefonem.html](http://forsal.pl/artykuly/607334,pko_bp_chce_wprowadzic_wlasny_standard_platnosci_telefonem.html) <dostęp: 3 kwietnia 2012 r.>.

### Przykład

Popatrzmy na tak dużą firmę jak TP SA, która zatrudnia tysiące pracowników i posiada miliony abonentów. Każdy abonent ma indywidualne konto bankowe, na które wpłaca pieniądze po otrzymaniu odpowiedniej faktury. Czy można sobie wyobrazić (oczywiście w granicach zdrowego rozsądku), że TP SA mogłaby sprawnie funkcjonować, gdyby nie systemy informatyczne, które:

- automatycznie sprawdzają saldo konta,
- automatycznie wysyłają wynagrodzenie pracownikom,
- odpowiednio to księgują,
- automatycznie tworząc nowe konta bankowe?

Trudno sobie wyobrazić, żeby ktoś ręcznie sprawdzał miliony kont i weryfikował, czy wpłynęły na nie środki. Właśnie po to istnieją systemy klient–bank, świadczące usługi bankowości w siedzibie klienta.

Takie systemy bankowe, w swojej najbogatszej postaci udostępniają przedsiębiorcy pewnego rodzaju API<sup>134</sup>, żeby potem programiści, którzy robią systemy informatyczne dla przedsiębiorcy, mogli bezpośrednio „połączyć”, włączyć lub wstawić funkcjonalność bankową w swoich systemach. Takie systemy czasami występują w formie specjalnego, osobnego programu, a czasami po prostu w formie tradycyjnego serwisu *online*.

Jest kilka ważnych aspektów związanych z tymi systemami.

- Systemy te pokazują, że dziś klient banku chce mieć i może mieć bardzo rozszerzony dostęp do swojego konta z wieloma przydatnymi funkcjami.
- W systemach bankowości elektronicznej dla przedsiębiorstw pojawi się funkcja „zobacz raport wydatków za miesiąc według kategorii”.
- Prawdopodobnie niedługo pojawi się analiza wydatków klientów detalicznych za pośrednictwem bankowości *online*, podobnie na zasadzie, na podstawie której funkcjonują takie serwisy jak Mint.com czy Kontomierz.pl. Są one w miarę nowym zjawiskiem, dobrze się przyjęło na rynku, więc **będą się** coraz bardziej **rozwijać**. Niedługo zatem zobaczymy zupełnie nowe, nieoczekiwane połączenia tych serwisów z systemami bankowości internetowej.
- Większość usług bankowych jest teraz dostępna *online*, w dowolnym miejscu, 24 godziny na dobę. Znacząco poszerzyło to możliwości zarówno dla użytkownika jak i dla pośrednika (który w swej działalności zajmuje się przyjmowaniem / przekazywaniem płatności).
- Funkcjonalność systemów bankowości *online* rośnie. Oznacza to, że i funkcjonalność transferu pieniędzy będzie wzrastać. To zaś można i **trzeba wykorzystać**, żeby zarówno klient sklepu, jak i systemu pośredniczącego w płatnościach, miał więcej wygody i więcej możliwości.

Ogólny wniosek, który możemy wysnuć o systemach bankowości elektronicznej dla przedsiębiorstw, jest następujący: systemy takie mogą pełnić znaczącą rolę w zwiększeniu funkcjonalności zautomatyzowanych usług bankowych dla szerokiego grona odbiorców.

#### 2.2.5.2 Systemy RTGS – przyszłość bankowości

Wszyscy wiemy, że nawet w Polsce, która jest krajem relatywnie dobrze rozwiniętym informatycznie, zwykły przelew bankowy może „iść” kilka dni. Zapewne wielu informatyków dziwi się, dlaczego tak się dzieje. Przecież mamy wszystkie niezbędne technologie, sygnały są wysyłane między krajami z prędkością światła, więc dlaczego przelew trwa tak długo?

Odpowiedź jest prosta: stara technologia, przestarzałe rozwiązania, niedopasowane do rzeczywistości procedury. System ELIXIR<sup>135</sup> obecnie nie jest w stanie obsługiwać płatności natychmiastowych. W innych krajach jest podobnie. Ale to się zmienia. W Polsce oraz w innych krajach wprowadza się nowe systemy, tak zwane RTGS – *Real Time Gross Settlement*, czyli systemy przelewów w czasie rzeczywistym.

Jeden z takich systemów, Sorbnet, zaprojektowany przez NBP, już funkcjonuje. Banki powoli go wdrażają. Drugi taki system należy do spółki Blue Media. Działa to w sposób banalnie prosty: firma założyła konta we wszystkich bankach i korzystając z faktu, że przelewy wewnątrz jednego banku są natychmiastowe, robiła szybkie przelewy pomijając powolny ELIXIR NBP<sup>136</sup>.

Jakie będą konsekwencje wprowadzenia RTGS? Przelewy wreszcie osiągną odpowiednią dla internetu prędkość, czyli staną się **natychmiastowe** (przy ponoszeniu niewysokich opłat). Dla wielu firm ma to dość duże znaczenie. Przykładowo tysiące małych przedsiębiorstw wysyłkowych będzie mogło taniej i skuteczniej sprzedawać swoje przedmioty bez potrzeby oczekiwania „na potwierdzenie przelewu”, nie narażając się z drugiej zaś strony na koszty związane z obsługą dodatkowych systemów płatniczych, by móc wysłać towar tego samego dnia.

Nie da się nie docenić ważności przelewów elektronicznych dla e-biznesu. Jest to **kamień milowy**, na którym się on opiera i z którego czerpie siłę na dalszy rozwój. Im lepsze, tańsze i wygodniejsze będą systemy, tym więcej e-biznesów na tym skorzysta oraz tym więcej pojawi się nowych produktów i usług na rynku.

### 2.2.5.3 Bankowość mobilna

Jest jedną z form bankowości *online* jest bankowość mobilna. Nabrała ostatnio popularności z następujących powodów<sup>137</sup>:

- Rozwinęła się bankowość *online*, więc pojawiła się możliwość udostępniania strony internetowej w telefonach komórkowych.
- Nowe telefony – smartfony, mają już dostatecznie duży wyświetlacz, by można było za ich pośrednictwem w miarę wygodnie korzystać z internetu.
- Pojawienie się dużego rynku aplikacji mobilnych dla iOS i Android. Użytkownicy przyzwyczaili się do nich, a funkcjonalność i wygląd takich aplikacji bankowych na większym ekranie telefonu okazały się satysfakcjonujące dla szerokiego grona użytkowników.

Trendy, które pojawią się w naszym kraju, można prognozować na podstawie tego, jak kształtuje się odpowiedni rynek w bardziej zaawansowanych technologicznie krajach. W przypadku bankowości mobilnej:

- **w Japonii** korzysta z niej **15% populacji**, podczas gdy
- **w Polsce – jedynie 3,5%**<sup>138</sup>.

„Ci, którzy raz skorzystają z usług bankowości mobilnej, już nie wracają do tradycyjnych form. Zdaniem Billicha odsetek użytkowników **będzie stale rósł**. – To kwestia czasu, także w Polsce”<sup>139</sup>.

<sup>135</sup> Informatyczny system NBP, dzięki któremu banki mogą robić między sobą przelewy.

<sup>136</sup> W podobny sposób działają w naszym kraju niektóre serwisy wymiany walut, tzw. kantory *online*.

<sup>137</sup> Wcześniej również była możliwość korzystania z bankowości poprzez telefon komórkowy za pośrednictwem SMS czy WAP. Były to jednak rozwiązania mało wygodne dla użytkownika.

<sup>138</sup> Ponadto „z danych zebranych przez Billicha wynika, że 70 proc. Japończyków gra na komórkach w gry, 65 proc. słucha muzyki, 56 proc. ogląda telewizję, 55 proc. komunikuje się ze znajomymi za pomocą serwisów społecznościowych”. Patrz. *3,5 proc. Polaków korzysta z banku przez komórkę. W Japonii już 15 proc. populacji*, [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/561238,bankowosc\\_mobilna\\_to\\_przyszlosc\\_finansow.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/561238,bankowosc_mobilna_to_przyszlosc_finansow.html), 27 lipca 2011, „Gazeta Prawna”, <data korzystania: 8 lutego 2012 r.>

<sup>139</sup> Ibidem.

Generalnie, można uzupełnić dotychczasowy kierunek rozwoju e-bankowości:

- „bankowość zawsze i wszędzie tam, gdzie jest internet”,

dodając

- „**bankowość zawsze i wszędzie, na każdym urządzeniu**”.

#### 2.2.5.4 Bitcoin

W internecie już od dawna powstają próby przygotowania „idealnego” systemu płatności. Niektóre odnoszą spektakularne sukcesy i „przyjmują się”, a niektóre znikają z rynku. Zadaniem takiego „idealnego” systemu płatności miałby być wygodny, tani oraz bezpieczny transfer pieniędzy.

Z tego punktu widzenia bardzo ciekawym przykładem jest Bitcoin. Został stworzony w 2009 r. i jest nowym, nieoczekiwanym podejściem do płatności. System ten stworzył swoją własną walutę internetową, tak zwane **bitcoiny**, którą stara się pozycjonować jako normalną, wymierną walutę. Przedstawimy to w pewnym uproszczeniu.

Bitcoin to, jak ją określają jej twórcy, **nowa waluta**. Jest emitowana przy zastosowaniu bardzo niekonwencjonalnego sposobu. Otóż sama waluta, bitcoin, jest zapisem elektronicznym trzymanym na komputerze u posiadacza waluty. Ten zapis elektroniczny to odpowiednio zaszyfrowany kod, który jest potwierdzeniem, że pewna ilość waluty należy do pewnej osoby.

Wszyscy użytkownicy bitcoin są połączeni w dużą sieć P2P. Żeby wyemitować monety bitcoin, ktoś musi wydzielić trochę mocy obliczeniowej swojego procesora, by pracował nad wygenerowaniem skomplikowanych kluczy kryptograficznych. Robią to na zasadzie tak zwanego „miningu” (ang. *mine* – kopalnia), gdy szukają grupowo takiego klucza, przeszukując miliardy kombinacji. W zależności od tego, kto na ile się przyczynił do sukcesu, dostanie taką część bitcoinu. Plusem tego systemu jest to, że te bitcoiny są doskonale podzielne.

Po wygenerowaniu bitcoinu można go **wymienić na inną walutę** (działają giełdy bitcoinów) lub spróbować **coś za niego kupić**. Niektóre sklepy oferują taką możliwość: żeby przelać jakąś kwotę z konta na konto, użytkownik musi wysłać ten wygenerowany kiedyś klucz do nowego właściciela, przechodząc przez cały system bitcoin.

W gruncie rzeczy systemem nie rządzi żaden człowiek. Żeby wygenerować lub przekazać pieniądze użytkownicy muszą współpracować ze sobą. Wszystkie konta wszystkich użytkowników są połączone w jedną dużą sieć P2P. Nie ma żadnego centralnego serwera, banku emisyjnego czy czegokolwiek podobnego. W tym systemie można robić **przelewy bez żadnych opłat**. Wszystkie one bezpiecznie docierają do odbiorcy. Nie znane są znane jeszcze przypadki błędów systemu. Do tego cały system jest bardzo bezpieczny, wszystkie transakcje kryptograficznie zabezpieczone na najwyższym poziomie. System też jest zupełnie anonimowy, czyli nie da się w nim prześledzić, kto i kiedy przekazał komuś środki. Można jednak udowodnić, że ten czy inny bitcoin należy do Ciebie. Wszystko dzięki rozwinięciu systemów klucza publicznego i prywatnego, o których była mowa. Jeszcze nikomu nie udało się złamać zastosowanych algorytmów kryptograficznych. Co ciekawe, cały ten system rzeczywiście funkcjonuje i obroty na nim w pewnym momencie przekroczyły granicę 15 mln dolarów dziennie.

Jednym z największych atutów, dzięki któremu bitcoin stał się taki sławny, jest jego funkcjonalność. Otóż **przekazanie środków** w systemie bitcoin **jest bardzo proste**. Nie ma żadnych ograniczeń prawnych, terytorialnych czy opóźnień w dostawie. Pieniądze są przekazywane bez żadnych opłat, momentalnie, w dowolny punkt na świecie. Jest to tzw. *killer feature* – „zabójcza” cecha systemu. Nikt jeszcze nie opracował czegoś podobnego. Cieszy się ona rosnącym zainteresowaniem klientów, co nie jest dziwne, gdyż **zerowe koszty transakcyjne** prędzej czy później przyciągną do siebie uczestników życia finansowego.

## 2.2.5.5 Cechy i trendy przemian płatności

W niniejszym podrozdziale postaramy się podsumować przeprowadzane dotychczas rozważania i przeanalizować, jakich cech nabraly przelewy w drodze rozwoju od telegrafu do PayPala. Mamy nadzieję, że Czytelnicy dostrzegą pewne trendy (i będą umieli je wykorzystać).

### Cecha 1: Szybkość transferu

Możemy zauważyć, że wraz z rozwojem technologii i upływem czasu **przelewy stają się coraz szybsze**. Niedługo będą **natychniastowe**. Niemniej jednak ważnym elementem jest to, że rośnie też szybkość przygotowania przelewów. Od długiego ręcznego wypisywania poleceń przelewu na kartce, do zdefiniowanych przelewów w *online* bankingu, czy do przelewów regularnych.

PayPal wykonuje natychmiastowe przelewy międzynarodowe (w porównaniu do tradycyjnej opcji uwzględniającej wpisanie kodu SWIFT banku, kiedy przelew może „iść” do tygodnia). Technologie PayPass/NFC są dobrym przykładem przyśpieszania przelewów na każdym etapie realizacji.

### Cecha 2: Koszty transakcyjne

Wszystkie koszty związane z dokonywaniem przelewów drastycznie maleją lub **całkowicie znikają**. Opłaty bankowe za przelewy i podobne usługi praktycznie już nie są pobierane (z wyjątkiem usług dla firm, choć już nie dla przedsiębiorców indywidualnych – jak to robi od dawna mBank). Niedługo **znikną całkowicie**. Ciekawe jest też to, że przelew zagraniczny wciąż trwa bardzo długo. Również opłaty za taki przelew są bardzo wysokie. Jest to potencjalna nisza rynkowa, która będzie niedługo w ten czy inny sposób opanowana. Firma Blue Media (twórca systemu RTGS) zrobiła coś podobnego na skalę Polski – udostępniła przelewy natychmiastowe wewnątrz kraju.

### Cecha 3: Bezpieczeństwo

Ważnym elementem świata transakcji finansowych jest ich bezpieczeństwo. W ostatnich latach banki wprowadziły zarówno nowe technologie kryptograficzne, jak i różnego rodzaju procedury zabezpieczające. Ze względu na charakter różnych płatności, niektóre z nich mogą potrzebować od klienta dodatkowego sprawdzenia, czy to rzeczywiście on dokonuje przelewu. Nie tak dawno masowo zaczęły się pojawiać karty, którymi można zapłacić wpisując jedynie numer PIN. Czasami żeby potwierdzić transakcję, trzeba wprowadzić jednorazowy kod z karty kodów „zdrapki”) czy z SMSa.

W branży informatycznej został już wymyślony w miarę niezawodny klucz RSA, który wygląda jak *pendrive* i który na razie gwarantuje najwyższy stopień zabezpieczenia. Zważywszy, że znaczenie bezpieczeństwo stale rośnie, to rolę takiego klucza RSA niedługo będzie pełnić telefon lub ewentualnie karta kredytowa. Nie wszyscy o tym wiedzą, ale także telefoniczna karta SIM posiada pamięć *flash* (do 1GB), procesor i pamięć RAM. Można na niej uruchomić aplikacje Java wykorzystując pamięć procesor samej karty<sup>140</sup>.

Oczywiście daje to szerokie możliwości rozwoju kart bankowych. Karta bankowa z tanim wyświetlaczem albo nawet elementami sterowania może się pojawić w ciągu najbliższych lat<sup>141</sup>. Jest to potrzebne do generowania oraz wyświetlania różnego rodzaju informacji (np. tokeny), do coraz lepszego zabezpieczania transakcji. Widać już trendy do przyjmowania mikropłatności za pomocą telefonu z NFC oraz karty PayPass bez łączności z bankiem – z późniejszą synchronizacją.

<sup>140</sup> Na kartach SIM były nawet skuteczne próby uruchomienia lokalnych stron internetowych. Miała to być przenośnia strona operatora. Niestety – ten pomysł się nie przyjął.

<sup>141</sup> Tymczasem jeden z banków polskich udostępnił pewnego rodzaju mariaż karty i wyświetlacza: sugeruje, by kartę PayPass naklejać na telefon komórkowy i w ten sposób dokonywać płatności. Jak to wspomniano, w przyszłości raczej nie będzie się stosowało takiej „doklejanki” na rzecz wykorzystania telefonu w funkcji „inteligentnej” karty płatniczej.



#### Cecha 4: Funkcjonalność

Wszystkie przelewy stają się coraz bardziej funkcjonalne. Przede wszystkim dotyczy to dwóch aspektów:

- Rośnie funkcjonalność **samego przelewu**. Zaczynają one być powiązane z pewną logiką: doładują automatycznie konto, gdy na koncie środków będzie mniej niż kwota  $x$ , wystawiona zostanie faktura i wykonana zostanie regularna płatność (jak to robi Skype). Wszystkie te reguły dążą do coraz większej warunkowości i wewnętrznej logiki transferu pieniędzy.
- Cała infrastruktura związana z **przygotowywaniem przelewu**, a nawet z całym procesem transferu pieniędzy, jest upraszczana i automatyzowana. Oznacza to, że funkcjonalności transferu pieniędzy będą coraz bardziej wzrastały, również poprzez łączenia z innymi aplikacjami. Takie rozszerzanie funkcjonalności poprzez połączenie kilku innych funkcji (najczęściej nawet nie funkcji, lecz bezpośrednio samych aplikacji internetowych) dla stworzenia nowej usługi określa się jako **mashup**.

#### Cecha 5: Mikropłatności

Na razie nie jest to istotny, ale już zauważalny trend. Dla drobniejszych płatności zwykle służy nam gotówka. Oczywiście będzie używana coraz rzadziej. Oznacza to pojawienie się systemów, które ułatwiają dokonywanie tych mikropłatności. PayPass jest doskonałym tego przykładem. Jaki może być następny krok? W internecie jest w miarę dużo serwisów, które „żywią” się mikropłatnościami. Ich jest coraz więcej, gdyż jest to bardzo skuteczny model biznesowy. Oczywiście **pojawiają się usługi bankowe, które są zorientowane akurat na tę niszę**. Próbuje je poniekąd wprowadzić wspomniany już **Flattr**. Prawdopodobnie mogą się też pojawić inne systemy.

#### Cecha 6: Mobilność

Z mobilnością wiąże się dwa aspekty:

- klient może potrzebować skorzystania z usługi gdziekolwiek jest, więc korzysta w tym celu z telefonu;
- korzysta z tak zaawansowanego telefonu, który bez większych trudności można **dostosować do funkcji terminala bankowego** (prawie) równie dobrego, jakim dysponuje pracownik placówki banku.

Jest to zupełnie **nowy trend** i banki dopiero teraz zaczynają przyzwyczajać się do tych, nowych możliwości, które przed nimi otwiera nowa klasa urządzeń mobilnych.

#### Cecha 7: Dostępność i cena

Produkty i usługi przelewów elektronicznych są coraz bardziej dostępne. Stają się produktem masowym i produktem marketingowym. Cena tych usług staje się coraz niższa oraz coraz nowsze kategorie osób zaczyna z nich korzystać.

#### Wnioski

Wszystkie wymienione wyżej cechy przelewów związane są z usługami. Prawie wszystkie inne przyczyny łączy w sobie jeden czynnik: **taniać**.

- Wszystkie te wymienione usługi w ten czy w inny sposób obniżają koszty, które są związane z przelewami.
- Niektóre z nich zmniejszają ryzyko.
- Niektóre zwiększają wygodę i zadowolenie klienta i pozwalają na szybsze wykonanie transakcji.
- Inne upraszczają życie.
- Kolejne pomagają biznesom, które z kolei mogą działać w tańszy sposób.
- Niektóre obniżają koszty działalności po stronie banku etc.

To, co wydaje się być ewidentnym to to, że tanie przelewy zaczynają docierać do zupełnie nowych obszarów życia codziennego. Wyłapywanie tych skomplikowanych powiązań, wprowadzenie produktu, który rzeczywiście ma pozytywny wpływ na cały proces, jest **dobrym pomysłem na biznes**. Dużo osób z powodzeniem go się podjęło, a jeszcze więcej wejdzie w ten rynek.

## 2.3 Przemiany i trendy techniczne w e-biznesie

Rozwój dużej liczby przedsiębiorstw z branży e-biznesu nie byłby możliwy bez uprzedniego rozwoju technologicznego; zarówno w zakresie sprzętu i oprogramowania komputerów. Analiza trendów w tych dwóch płaszczyznach pozwoli na bardziej pewne i wyczerpujące odpowiedzi na pytania „dlaczego?“, które zadaje sobie wiele przedsiębiorców:

- dlaczego e-biznes się rozwija?
- dlaczego na podstawie tych rozwiązań?
- dlaczego właśnie w tym, a nie w innym okresie?
- jakie takie potrzeby ma społeczeństwo?
- dlaczego właśnie takie rozwiązania powstają?

W tym rozdziale podejmiemy próby odpowiedzi na te pytania. Oczywiście stwierdzenie, że znamy „prawidłowe” odpowiedzi na nie albo, że znamy „złote reguły” byłoby arogancją i mijałyby się z prawdą. Spróbujmy jednak na tyle, na ile jest to możliwe, przybliżyć się do niej. Podobnie nie znamy odpowiedzi na pytanie: co nas czeka?, na co polski przedsiębiorca powinien się przygotować? Jak niekiedy się mawia: prognozowanie jest trudne, zwłaszcza w odniesieniu do przyszłości... Mamy nadzieję, że pewnych **podpowiedzi** (lecz nie kategoriicznych odpowiedzi) postaramy się udzielić.

Postaramy się też spojrzeć na te problemy z ekonomicznego punktu widzenia, by spróbować dostrzec pewne **trendy** występujące na rynku. Spodziewamy się, że przedsiębiorcy będą mogli je również zauważyć, określić kierunek zmian i skutecznie wykorzystać tę wiedzę nie tylko w Polsce, ale również w projektach o zasięgu międzynarodowym.

Oczywisty wydaje się fakt, że zmiany technologiczne dramatycznie zmieniają całokształt rynku e-biznesu. Tworzą one dużo szans dla przedsiębiorstw:

- zarówno dla tych, które wprowadzają i wdrażają te zmiany na rynku, czyli najczęściej dla dużych graczy,
- jak i dla mniejszych przedsiębiorstw, które jako pierwsze owe zmiany jako pierwsze dostrzegają i wykorzystują.

Te drugie, często mniejsze przedsiębiorstwa, z pomocą tych zidentyfikowanych przez siebie szans zyskują przewagi konkurencyjne lub kreują zupełnie nowe nisze.

Rozwinięta umiejętność do antycypacji trendów i wydarzeń stawia jej posiadacza w bardzo korzystnej sytuacji. Jest to uprawnione stwierdzenie zarówno w odniesieniu do pojedynczej osoby, jak i organizacji będącej „o jeden krok do przodu” przed innymi. Dlatego postaramy się możliwie jak najlepiej zaprezentować niektóre trendy i zjawiska na rynku e-biznesu. Mamy nadzieję, że pomoże to niektórym Czytelnikom stać się prekursorem zmian i innowatorem w swojej branży.

Struktura rozdziału jest następująca: będziemy omawiać znaczące technologie związane ze światem e-biznesu, opisywać ich wpływ na branże oraz podejmiemy próbę identyfikacji trendu w tym obszarze. Szczególnie to ostatnie jest niezbędne, gdyż oczekujemy, że niektóre z tych trendów uda się z powodzeniem ekstrapolować tak, by przedsiębiorcy na rynku e-biznesu mogli aktywnie zacząć przygotowywać się na nadchodzące zmiany, a nie tylko biernie im podlegać.

## 2.3.1 Przemiany internetu i konsekwencje dla e-biznesu

Pojawienie się internetu, niewątpliwie, znacząco zmieniło nasz świat. Świadomość tego ma dość dużo osób. Aczkolwiek jest znacząco mniejsza grupa osób, która zdaje sobie sprawę z tego, że internet nie zaprzestał swojego rozwoju, ale ciągle ewoluuje i zaczyna mieć wpływy na coraz to inne dziedziny.

Narodziny internetu przyniosły ze sobą bardzo wiele nowych zjawisk. Niektóre z nich są istotne dla e-biznesu. W poniższych rozdziałach zasygnalizujemy Czytelnikowi kilka istotnych aspektów, które potencjalnie mogą służyć jako źródło korzyści dla e-biznesu. W każdej z tych dziedzin można także utworzyć swój własny biznes. Niektóre ze wspomnianych poniżej zjawisk są tutaj skrótowo opisane, gdyż pojawiają się one również w innych fragmentach niniejszej książki, gdzie koncepcje te są szerzej rozwinięte.

### 2.3.1.1 Wzrost prędkości i jakości internetu

Jedną z takich zmieniających się cech jest prędkość internetu. W ujęciu historycznym – rośnie ona niemal wykładniczo. Ten wzrost stwarza możliwości powstawania coraz to nowych rodzajów biznesu. Widać granice, po przekroczeniu których dane przedsięwzięcie internetowe zaczyna nabierać sensu i ma szanse na sukces. Pomijając to, że rośnie też jakość dostępu do internetu oraz podnoszą się współczynniki penetracji, trzeba dla przykładu zaznaczyć na naszej mapie kilka kamieni milowych, bez wchodzenia w kwestie zupełnie historyczne, nieadekwatne z punktu widzenia wniosków, które chcemy wyciągnąć.

Na początku internet był hipertekstowy, ale w znaczeniu takim, że oprócz tekstu i linków prawie niczego tam nie było<sup>142</sup>. Do wymiany poglądów służył **IRC** lub podobne rozwiązania. Następnie pojawiła się praktyczna możliwość ściągania zdjęć oraz wklejania obrazków na stronę. Później pojawiły się w miarę szybkie łącza modemowe, gdzie przy większym wysiłku było możliwe ściąganie różnych plików. Jak się później okazało, zwłaszcza wraz z upowszechnieniem się formatu **mp3**, możliwość ta na początku, interesowała głównie „koneserów” muzyki, którzy wreszcie mogli uzyskać dostęp do swoich wymarzonych utworów, nawet jeżeli znajdowały się na drugim końcu planety. Praktycznie upowszechniła się wymiana plikami. Prędkość i jakość internetu nadal wzrastały, co sprawiło, że można było na szerszą skalę wykorzystać **strumieniowanie głosu**. Akurat wtedy narodził się **Skype** (najpierw w 2003 r. w wersji beta, z której korzystał m.in. autor). Ale bardzo szybko pojawiły się też **sieci P2P**, które w praktyce umożliwiły ściąganie większej ilości plików. W okolicach 2004 roku stało się możliwe masowe **strumieniowanie wideo** na stronie internetowej. Na podstawie tej technologii w 2005 r. narodził się „telewizor XXI wieku” – **YouTube**. Następnie prędkość jeszcze bardziej wzrosła i pojawiła się praktyczna, realna możliwość trzymania kopii zapasowych (*backup*) swoich plików *online*. Kilka lat później, pojawiły się takie serwisy jak **Dropbox**, które pozwalają *online* nie tylko archiwizować pliki, ale utrzymywać w ten sposób swoje pliki robocze. Nie doszłoby do wszystkich tych zmian, gdyby nie rosła prędkość przesyłania danych.

Oczywiście, niektóre „duże” pliki i porcje danych są trzymane lokalnie. Ale z upływem czasu to się zmienia. Jeszcze jednym przykładem, który skorzystał na rozwoju prędkości internetu, może być **Steam**. Działalność Steamu opiera się na tym (por. też odpowiedni podrozdział w niniejszej książce), że użytkownik może ściągnąć sobie grę bez potrzeby instalowania jej z płyty. Ściągnięcie na dysk twardy 20 GB może nie jest wcale takim trywialnym zadaniem dla współczesnych przepustowości, ale wyzwaniem to też już nie jest. Tym bardziej, że proces pobierania danych działa w tle. Zatem coraz to nowsze, bardziej pojemne media będą się pojawiać na rynku. Prędkość internetu będzie także wzrastać. W związku z tym będą się **obniżać**

<sup>142</sup> Hipertekst to niesekwencyjna organizacja fragmentów połączonych ze sobą treści, zgodnie z którą czytelnik wybiera, którym „linkiem” podąży w kontynuowaniu czytania. Nie do końca tak było, gdyż przed powstaniem www również można było korzystać z internetu i ściągać dane przez FTP (np. z krakowskiego Cyfronetu, jak to w 1995 r. robił współredaktor książki).

**koszty transmisji danych. Transfer** będzie się stawał **szybszy i tańszy**. To co wcześniej było nieopłacalne, obecnie staje się bardzo opłacalne, zwłaszcza gdy jest wykorzystywane na masową skalę.

W chwili obecnej (luty 2012 r.) prawdopodobnie jednym z najbardziej innowacyjnych projektów, który maksymalnie wykorzystuje przepustowość łącz, jest uruchomiony w połowie 2010 r. serwis **OnLive**. Polega on na tym, że użytkownik może grać w gry PC (na razie tylko w nie) przez internet. Gra jest uruchamiana na serwerach OnLive, a gracz dostaje tylko wideo na swój ekran. Nie ściąga samej gry, niczego nie instaluje, nie potrzebuje najnowszych kart graficznych czy innego drogiego sprzętu. Wystarczy komputer z wysokiej jakości łączem internetowym. Coś takiego było nie do pomyślenia jeszcze kilka lat temu, ale wraz z rozwojem prędkości oraz jakości transmisji danych niedługo stanie się to codziennością.

Przykład OnLive ma też inny wymiar. Sprzęt do uruchamiania gier (np. karta graficzna) nie jest tani. A nawet bardzo aktywny gracz, średniomiesięcznie, nie gra więcej niż 3 godziny na dobę (z pewnymi oczywiście wyjątkami). Oznacza to, że przeciętnie rzecz biorąc drogi sprzęt około 80% czasu nie jest wykorzystywany. Skoro transfer danych stał się tańszy, to opłaca się nie tyle kupować drogi sprzęt, lecz raczej wynajmować mocy obliczeniowe na takich serwisach jak OnLive. Oczywiście, jeżeli koszty transferu danych będą wystarczająco małe.

Niektóre firmy dostrzegają przemiany internetu. By sprawdzić, co się stanie z zachowaniem użytkowników, kiedy prędkość internetu stabilnie przekroczy jeden gigabit na sekundę, firma Google wybudowała takie łącze w dwóch miastach o tej samej nazwie Kansas City w dwóch stanach USA i zamierza je uruchomić na początku 2012 roku<sup>143</sup>.

### 2.3.1.2 Koncepcje wolnej własności intelektualnej

Internet przez długi czas rozwijał się, bazując na bezpłatnym rozpowszechnianiu wiedzy i informacji. Przełom w tym zakresie wniosła firma Microsoft, za którą podążyło wielu producentów oprogramowania. W związku z rozwojem różnego rodzaju praw własności intelektualnej oraz działalności biznesowej w internecie, bezpłatne upowszechnianie informacji zostało ograniczone (z różnych przyczyn, ale głównie z prawnych i ekonomicznych). Nie oznacza to, że współcześnie nie istnieje (*vide* Wikipedia oraz przykłady przedstawione poniżej).

Żeby w internecie mogły istnieć różnego rodzaju strony, serwisy, biznesy, usługi etc., musiały zaistnieć tańsze oraz legalne narzędzia do tworzenia tego, co dziś utożsamiamy z internetem. Sam bowiem wzrost prędkości (i jakości) internetu nie był wystarczającym czynnikiem do tego, by można mówić o rozwoju e-biznesu. Niektóre z tych narzędzi przedstawimy w niniejszym podrozdziale.

#### Open source

Jednym ze zjawisk, które znacząco wpłynęły zarówno na świat zastosowań technologii teleinformatycznej, jak i na wszelkiego rodzaju biznesy (a nawet wywołały konieczność modyfikacji podręczników do zarządzania), jest koncepcja **open source**. Nie wdając się w szczegóły związane z tym zjawiskiem w kontekście psychologicznym i społecznym, ma ono ważne znaczenie ekonomiczne i biznesowe.

Dostępność takiego, bezpłatnego oprogramowania powoduje, że koszty prowadzenia działalności, zwłaszcza **koszty wejścia – maleją**. Choć wydawałoby się, że na czymś, co jest bezpłatne trudno jest zarobić, to jest to możliwe. Model *open source* może generować przychody zarabiając na wsparciu (**support**) lub na innych usługach specjalistycznych (por. podrozdział nt. modeli biznesowych).

Poniekąd jest to podobne do opisanego już modelu **freemium**, gdyż użytkownicy bezpłatnego oprogramowania przeważnie korzystają z podstawowej, bezpłatnej wersji. Ale skoro producent posiada prawie

<sup>143</sup> *Google fiber communities*, google.com/fiber [dostęp: 15 lutego 2012 r.].

**zerowe koszty krańcowe** udostępnienia usługi kolejnym użytkownikom, może on zwiększać skalę swojej bezpłatnej działalności, dopóki jest wystarczająco dużo klientów, którzy potrzebują szerszej oraz bardziej „skrojonej na miarę” oferty, co daje tym firmom wystarczający zarobek.

Zauważyć można też inny, interesujący **trend** związany z systemami *open source*. **Oferta** na tym rynku z roku na rok coraz bardziej **się powiększa**. Coraz więcej produktów zaczynają się pojawiać na tym rynku w oparciu o ten model. Oczywiście, bardzo często nie są to na tyle dobre jakościowo rozwiązania, jak odpłatna oferta konkurencji, ale mogą być wystarczająco dobre do wykorzystania przez w miarę szerokie grono klientów.

### Crowd sourcing

Ideologia wolnego oprogramowania z roku na rok coraz bardziej się poszerza. Takie projekty powstawały dzięki zainteresowaniu tematyką. Ponadto, ludzie tworzyli oraz udostępniali swoje programy dla własnej satysfakcji. Najlepszym i najbardziej masowym przejawem takiego zjawiska jest **crowd sourcing**. Zjawisko polega na tym, że niezwiązane ze sobą osoby zdalnie pracują nad jakimś projektem. Znanym przykładem jest oczywiście Wikipedia, której poświęcony jest osobny rozdział w niniejszej książce. Ale nie jest to jedyne zastosowanie *crowd sourcingu*.

#### Przykłady

- Z wykorzystaniem *crowd sourcingu* odbywają się np. grupowe **tłumaczenia filmów i seriali**, praca nad nowymi, komercyjnymi wynalazkami i urządzeniami (kickstarter.com).
- Spotyka się też przypadki pisania w ten sposób książek. Jednym z bardziej znanych przykładów jest przytaczana już w niniejszej książce publikacja pt. „Tworzenie modeli biznesowych”, którą współtworzyło **470 praktyków z 45 krajów**.
- Nie tylko pojedyncze książki, ale całe wydawnictwa mogą działać w oparciu o koncepcję **open access**. Robi tak np. polskie wydawnictwo Versita (od niedawna już niemieckie), próbując skutecznie konkurować z bardziej zasobnymi finansowo wydawcami z Zachodu.
- W ten sposób kilka lat temu jeden ze współautorów wypracował program społeczno-gospodarczy dla jednej z partii politycznych.
- Innym przykładem projektu komercyjnego są takie strony jak 99designs.com. Taki rodzaj usług polega na tym, że zamawiający logo, stronę czy inną grafikę wystawia pewną cenę za produkt, a grupa projektantów graficznych przesyła swoje prace i propozycje. Zamawiający wystawia oceny, omawia przesłane prace, a w efekcie powstaje końcowy projekt graficzny. Warto podkreślić, że powstanie i wybór najlepszego projektu jest możliwy dzięki innym osobom, na podstawie opinii których to osób koncepcja była dopracowywana.
- Kolejnym przykładem może być projekt OpenStreetMap. Jest on podobny do map Google, tyle że te mapy zostały narysowane przez entuzjastów, użytkowników serwisów. Bardzo często są one na tyle dokładne i dobrze wykonane, że przebijają o głowę wszystkie płatne odpowiedniki.

Pewnym odpowiednikiem rozwiązań *open source* i rozwinięciem koncepcji *crowd sourcingu*, tylko że w branży twórczej oraz artystycznej, są licencje **Creative Commons** (CC) lub sporo innych im podobnych (FreeBsd license, Apache etc.). Są one nowego rodzaju zgodą na bezpłatne używanie różnego rodzaju dzieł intelektualnych lub artystycznych (głównie muzyki oraz filmów). Czasami te utwory można sprzedawać, czasami nie. *Crowd sourcing* jest relatywnie **nowym trendem** i powstają coraz to nowe próby zaimplementowania go w różnych dziedzinach. W taki sposób rozwiązanie, które na początku pojawiło się w branży otwartego oprogramowania, zaczęło mieć swoje zastosowanie w coraz nowych obszarach.

Przedsiębiorcy starają się znaleźć nowe, dochodowe zastosowania dla tej koncepcji. Ale jest to wciąż nowa dziedzina i na razie nie ma jeszcze dużej konkurencji w tym sektorze.

### **Piractwo w internecie**

Pomijając wszystkie kwestie prawne i etyczne, piractwo w internecie wiąże się z bardzo wymiernymi kwestiami ekonomicznymi. Już wspomniano o niefinansowych kosztach alternatywnych ponoszonych przez użytkownika nawet w przypadku, kiedy treść jest zupełnie bezpłatna.

Skoro wszyscy użytkownicy mediów znajdują się w tym, czy innym punkcie na wcześniej omówionej krzywej popytu z zupełnie różnymi preferencjami, to treści pirackie trafią do tych, którzy tak naprawdę bardzo nisko wyceniają treści, które pobierają nielegalnie. Nie byłoby tych treści skłonni kupić za nawet ułamek ceny podstawowej.

Dlatego z punktu widzenia przedsiębiorstw, jedyną prawidłową taktyką dla zwalczania piractwa (oprócz lobbingu ustawodawczego i prób wprowadzania regulacji o charakterze międzynarodowym – vide ACTA) jest przykład firmy **iTunes** (której przypadek też został przedstawiony w niniejszej książce). Dzięki niej użytkownicy otrzymali możliwość legalnego kupowania muzyki w internecie po niskich cenach (uwzględniając też niskie niefinansowe koszty alternatywne), a przez to firma próbuje pokonać, a przynajmniej ograniczyć skalę piractwa. Przypadek tej firmy został opisany w osobnym rozdziale.

#### **Przykład piractwa filmowego**

Ściąganie plików cyfrowych jest bardzo proste i wygodne. Znacznie wygodniejsze np. od płyt DVD. Próby zakazania ściągania i powrotu do legalnego kupowania filmów (DVD) bardzo przypominają okres lat 70., kiedy producenci filmowi stawiali duży opór systemowi kaset VHS, gdyż uważali, że ich nielegalne kopiowanie zupełnie zniszczy przemysł filmowy, który bazował na kinach i emisji telewizyjnej.

Nieudolność dużych firm w przygotowaniu jakiegokolwiek **komercyjnej alternatywy** wobec piractwa jest niesamowitą **szansą dla MSP** do stworzenia swoich systemów sprzedaży treści cyfrowych. Przygotowanie odpowiednich usług, infrastruktury i wygody dla użytkownika (o czym już wspominaliśmy), może stworzyć taką ofertę rynkową, która na znaczącej części rynku będzie mogła konkurować z ofertą piratów. Oczywiście, nie uda się przyciągnąć wszystkich „klientów” serwisów pirackich, ale jest duża szansa, że uda się zachęcić do tego odpowiednio dużą liczbę osób, dzięki czemu powstanie masa krytyczna, która spowoduje rozwój tego rodzaju działalności.

Podsumowując można powiedzieć, że piractwo w internecie jest bardzo dobrym przykładem tego, że wbrew woli różnych osób mogą się pojawiać pewne rozwiązania, które usprawniają funkcjonowanie rynku. Jest to ilustracja tego, jak nieefektywność rynku i nieudolność regulacji prawnych oraz niezaradność producentów została zupełnie ominięta. Pokazuje to przy okazji bardzo szeroki zakres nieefektywności, który występuje na rynku. Oznacza to, że powstające rozwiązania są odpowiedzią na pewne potrzeby w społeczeństwie i gospodarce. A znajdowanie i zaspakajanie takich potrzeb, których jest jeszcze ogromnie dużo, jest jednym z ważniejszych zadań przedsiębiorcy.

### **2.3.1.3 Inne aktualne trendy i zmiany**

Oprócz powyżej opisanych, w internecie jest dużo więcej trendów wskazujących na zachodzące zmiany. Kilka z nich opiszemy poniżej.

## Mikropłatności

Systemy oparte na mikropłatnościach były już kilkukrotnie wcześniej wspomniane. Bardzo często są one odpowiedzią na różnego rodzaju próby monetyzacji projektów, które inaczej nie mogłyby się samodzielnie sfinansować zgodnie z modelem tradycyjnym.

W skrócie można powiedzieć, że mikropłatności są to małe przelewy oraz drobne zakupy – mniej więcej do trzech euro, a często znacznie mniej. Jest to aktualnie dobrze widoczny trend rynkowy. Mikropłatności są coraz drobniejsze oraz są implementowane w coraz większej ilości biznesów. Największy ich potencjał widoczny jest w sprzedaży drobnego kontentu cyfrowego oraz w przypadku zakupu drobnych usług w internecie, a także nabywania dóbr i usług w świecie rzeczywistym, takich jak kupowana w automacie kawa za którą można zapłacić przy wykorzystaniu karty **PayPass**.

## Przemiany mediów

Prawdopodobnie każdy zauważył, że media przeszły znaczące przemiany w ostatnich czasach. Choć pojawiły się pierwsze przykłady ukazujące niektóre trendy, trudno jest jeszcze je precyzyjnie zidentyfikować i wskazać kierunek ich rozwoju w dalszej perspektywie czasowej. Zdążyły już jednak wywołać sporo zamieszania na rynku, choć są na razie jedynie prekursorem zachodzących zmian.

Pojawienie się YouTube pokazało, że **strumieniowanie wideo na skalę masową** jest możliwe. Ten przykład pokazał, że usługi **wideo na życzenie** (Video on Demand – VoD) mogą cieszyć się ogromnym zainteresowaniem.

Kolejną lekcją z YouTube jest przykład całej „korporacji medialnej”, której **treści** mogą być **stworzone całkowicie przez użytkowników**. Oni sami wygenerują odpowiednio dużą ilość kontentu, jeżeli dostaną do tego odpowiednie narzędzia.

Kolejnym przykładem zmian w mediach jest Twitter (o nim również jest przygotowane w książce osobne studium przypadku). Z punktu widzenia mediów, Twitter jest najszybszą na razie spośród istniejących form przekazywania wiadomości (typu *news*); szybszą, niż jakakolwiek inna platforma (np. typu agencje prasowe). W szybkości przekazywania wiadomości z Twitterem mogą się równać jedynie systemy giełdowo-informacyjne, takie jak Bloomberg Terminal. Szybkość i prostota Twittera zostały doceniane na rynku, przez co serwis ten osiągnął niebywały sukces.

Zatem media, które zaoferują podobne funkcje prawie natychmiastowego przekazu informacji, będą się cieszyły większą popularnością, niż pozostałe media. Trend ten dostrzegły też „tradycyjne” media i różne stacje telewizyjne wykorzystują internet do kontaktu z widzami, również wykorzystując przesyłane przez nich treści (zdjęcia, filmy wysyłane np. na kontakt24@tvn.pl). Kto wie, możliwe, że przyspieszając funkcjonowanie mediów i odpowiednio mieszając dotychczasowe ich funkcje, uda się stworzyć kolejny ich rodzaj czy serwis elektroniczny?

Jednym z przykładów tego typu powiązań funkcji, który jest jednocześnie przykładem nowych trendów, jest **grupowe prowadzenie blogu** lub grupowe prowadzenie **mediów**. Jest to połączenie crowdsourcing'u z pisaniem blogu. Skoro są media, które zatrudniają redaktorów, którzy piszą dla nich artykuły i mogą się z tego utrzymać, a również są osoby które z wielką przyjemnością piszą i prowadzą blogi, to dlaczego nie dało by się powiązać tych entuzjastów ze sobą po to, by tworzyli pewne media? Właśnie w taki sposób powstają projekty grupowych blogów tematycznych (np. opisany w niniejszej książce przypadek **mashable.com**).

Na rynku mediów zachodzą też bardzo znaczące zmiany. Niektóre trendy internetowe pokazują zupełnie nowe kierunki rozwoju. Nowe media mogą dziś powstać praktycznie w garażu. Wystarczy, by była stworzona pewna wizja, jak te media miałyby wyglądać, by w znacznym stopniu różniły się od konkurencji, a może to znacząco zachęcić użytkowników do partycypacji w tych zachodzących procesach przemian rynkowych. Zarówno w roli odbiorcy, jak i twórcy.

## Ujawnianie tożsamości a ukrywanie jej

Internet kojarzy się przede wszystkim z dużą otwartością. Bywa jednak, że może to zagrażać prywatności jego użytkowników. Znanych jest już wiele przypadków, gdy nieopatrznie wrzucone zdjęcie do serwisu społecznościowego skutkowało zwolnieniem pracownika. Co więcej, korzystając z różnych serwisów internetowych coraz częściej sprawdza się nie tylko potencjalnych pracowników, pracodawców, dostawców, opinie na temat lekarzy, ale też wyszukuje się prywatne informacje nawet w kontekście zamiarów czysto prywatnych (wręcz matrymonialnych).

Weźmy pod uwagę dwóch olbrzymich graczy na tym rynku: Facebooka oraz serwis 4Chan. Ich popularność pokazuje, że ludzie są zainteresowani zarówno:

- ujawnianiem swojej tożsamości (choć w Facebooku jest wiele opcji dostosowywania prywatności, to większość użytkowników ich nie wykorzystuje nie dostrzegając potencjalnych zagrożeń w postaci utraty prywatności, nieodpłatnego udostępniania innym informacji o sobie),
- jak i ukrywaniem jej – jak to jest w 4Chan.

### Przykład 4Chan

Projekt rozpoczęty w 2003 r. przez 15-latkę z Nowego Jorku, który dzięki niemu odniósł komercyjny (i społeczny) sukces. Jest to strona internetowa do zamieszczania na niej zdjęć i obrazów. Jej ważną cechą jest to, że można je udostępniać anonimowo. Z serwisem tym powiązana jest słynna grupa „Anonymous”.

Modyfikacje zakresu ujawniania tożsamości można zastosować w przypadku różnego rodzaju projektów internetowych. Przykładem może służyć Twitter, gdzie tożsamość standardowo nie jest ukrywana, ale można ją uczynić anonimową. Wszystkie czaty (jeszcze takowe istnieją), shoutboxy, fora internetowa również z reguły dają możliwość anonimowości.

Jest to jeden z przykładów, jak na podstawie eksploatacji jednej funkcji (odkryć / ukryć tożsamość) można oprzeć funkcjonowanie całych serwisów: umożliwiających zachowanie anonimowości lub wręcz przeciwnie – upowszechniających naszą obecność w internecie.

## 2.3.2 Trendy w zakresie sprzętu

Poniżej odniesiemy się do wybranych kwestii związanych ze sprzętem. Z oczywistych względów nie będziemy się starali omówić wszystkich aspektów, a wybierzemy te, które mogą być – naszym zdaniem – najbardziej właściwe, korzystne z punktu widzenia e-biznesu w naszym kraju.

Nowe technologie oraz nowe urządzenia, które pojawiają się na rynku, bardzo często tworzą ogromne nowe rynki. Czasami zmieniają lub tworzą nowe branże, a równocześnie, poniekąd, „pożerają” inne. Przedsiębiorcy, którzy szukają nowych rynków, nowych e-usług, powinni bardzo uważnie przyglądać się zmianom technologii. Dogłębna ich analiza może pozwolić na znalezienie niszy rynkowej, obszaru nieefektywności rynku, który można wykorzystać. Takie obszary są gwarancją tego, że znajdzie się wystarczająco dużo osób, które będą chciały skorzystać z nowego produktu czy usługi.

### 2.3.2.1 Konsole do gier

Dość nieoczekiwanie, konsole do gier stały się sprzętem, który otworzył szerokie możliwości dla różnego rodzaju serwisów rozrywkowych i medialnych. Konsole rozwinęły się od urządzeń przystosowanych wy-



łącznie do gier, do zaawansowanych urządzeń multimedialnych. Współczesne konsole są nieodłącznie związane z serwisami internetowymi swoich producentów. Konsola niepodłączona do internetu znacząco traci na swojej wartości rozrywkowej z punktu widzenia zwykłych użytkowników.

Obecnie na rynku dostępne są następujące trzy główne **konsole**: Playstation (3), xBox (360) oraz Wii. Każda z nich jest związana z serwisami, odpowiednio: Playstation Network (PSN), xBox Live oraz WiiConnect24. Za ich pomocą użytkownicy są połączeni siecią społecznościową i razem grają w gry. Oczywiście konsole te pozwalają też na oglądanie filmów, korzystanie z YouTube etc. Ale nie to jest najistotniejsze. Najważniejszym elementem zarówno konsoli, jak i tych serwisów, są sklepy gier i aplikacji. Za ich pomocą użytkownicy bez problemów kupują gry oraz aplikacje. Przyszłość płyt optycznych (DVD etc.), jako nośnika gier, jest bardzo wątpliwa. Posiadacz takiej konsoli kupuje wszystko w jednym, centralnym sklepie. Podobnie jest np. z produktami firmy Apple oraz jego sklepem AppStore. **Żadnego wolnego rynku, scentralizowana dystrybucja.** Można by powiedzieć, że jest to zaprzeczenie liberalizmu, zasad konkurencji, że to przykład monopolizacji. Niezależnie od tych opinii, zastosowany model ma parę ciekawych konsekwencji.

- Taki rynek jest poniekąd żyłą złotą dla mniejszych developerów różnych gier. Pozwala umieścić swoją grę **w jednym sklepie**, dzięki któremu dostęp do niej będą mieć miliony użytkowników. Jest to doskonały rynek dla tak zwanych **gier indie**<sup>144</sup>. Jest to również bardzo tani rynek, który oferuje dużo możliwości dystrybucji swojej treści na skalę światową. W niniejszej książce został przytoczony przykład polskiej firmy, której udało się zarobić na tych serwisach. Tworzenie gier na smartfony z systemem android jest teraz jednym z **najmodniejszych kierunków rozwoju e-biznesu**, który już zaczyna być widoczny w naszym kraju.
- Rynek sprzedaży przez konsole jest jeszcze słabo rozwinięty. Prawdopodobnie, niedługo w tych sklepach zaczną się sprzedawać filmy i seriale.

Wymienione konsole są bardzo zaawansowanymi urządzeniami multimedialnymi, a w tym są doskonałym systemem dystrybucji treści cyfrowych. Jest to duży rynek do opanowania.

#### Przykład

Nie tak dawno **Last.fm** zaczął oferować swoje usługi w systemie xBox Live. W ten sposób zyskał parę milionów więcej słuchaczy, a **xBox** – zaawansowany system do odtwarzania muzyki.

Ciekawym aspektem związanym z konsolami jest **piractwo**. Obecnie możliwość uruchamiania pirackich gier znacznie się różni na konsolach xBox oraz PlayStation. xBoxa da się w łatwy sposób tak zmodyfikować, żeby móc uruchamiać nielegalnie ściągnięte gry. Zupełnie inna jest sytuacja z PlayStation. Póki co praktycznie nikomu nie udało się złamać systemu bezpieczeństwa tej konsoli. Były podjęte bardzo dobre próby przez słynnego hackera Geohota (George Holtz, który złamał zabezpieczenia PSP oraz iPhone'a), ale nie przedostały się one do szerokiego zastosowania. Przyczyną tego jest bardzo dobry system bezpieczeństwa, który bazuje na wspomnianej już, kryptograficznej polityce otwartego i prywatnego klucza. Zabezpieczenie polega na tym, że jeżeli procesory w konsoli dostaną cokolwiek, co nie jest podpisane przez firmę Sony (która trzyma swoje klucze w bezpieczeństwie), to po prostu nie będą działać.

Podsumowując, **konsole do gier zmieniają się w uniwersalne systemy multimedialne**, które też są bardzo zaawansowanym systemem dystrybucji treści cyfrowych, czyli – są dużym rynkiem.

<sup>144</sup> Nazwa pochodzi od słów: *independent video games*. Są to gry tworzone przez pojedyncze osoby lub małe zespoły bez współpracy z wydawcą (i bez jego wsparcia finansowego – niekiedy nie mają nawet żadnego budżetu). Są dystrybuowane głównie *online*. Cechują się z reguły innowacyjnością, kreatywnością i podejściem artystycznym.

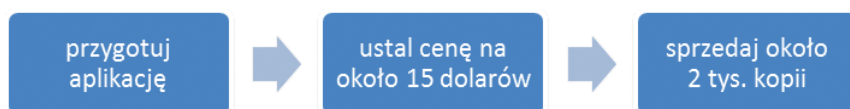
### 2.3.2.2 Tablety i telefony – nowe rynki dla przedsiębiorców

Współczesne telefony komórkowe są urządzeniami bardzo zaawansowanymi. Z ewolucyjnego punktu widzenia, dopiero wraz z produkcją pierwszego iPhone'a, pojawiły się szerokie możliwości do zarabiania dużych pieniędzy na e-usługach oraz treściach cyfrowych dla telefonów. Obecnie, głównymi systemami operacyjnymi telefonów i tabletów są iOS (Apple) oraz Android (Google). Są też inne, które z różnym powodzeniem się rozwijają. Trzeba zaznaczyć, że rynek aplikacji na **tablety i telefony** trzeba traktować jako wspólny. Dlatego wszystko, co dotyczy jednej klasy urządzeń, dotyczy i drugiej.

Co jest najbardziej istotnego w zarówno tabletach i w telefonach? Są to urządzenia mobilne. Dodatkowe aplikacje mogą w bardzo różny sposób pomagać w codziennym użytkowaniu lub dostarczać rozrywki.

Najciekawszą innowacją tych systemów są **mikropłatności**. **Tradycyjny model** biznesowy na rynku oprogramowania (w tym system na Windows mobile czy na Symbian) był następujący:

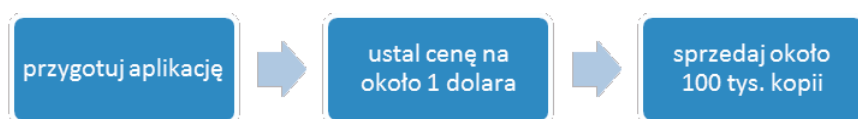
**Rys. 26.** Tradycyjny model biznesowy na rynku oprogramowania mobilnego



Źródło: opracowanie własne.

Model biznesowy, który zapoczątkował Apple, oczywiście po części dzięki swojej szerokiej bazie użytkowników, stworzył zupełnie nowy schemat.

**Rys. 27.** Model biznesowy *a'la* Apple na rynku oprogramowania mobilnego



Źródło: opracowanie własne.

Ten model bardzo **dobrze się przyjęł**, gdyż użytkownicy okazali się być bardzo skłonni do dokonywania drobnych zakupów. Dopiero pojawienie się mobilnych urządzeń w połączeniu z podłączonymi do nich sklepami gier i aplikacji sprawiło, że powstał rozległy, doskonały rynek dystrybucyjny. Niektóre firmy zarabiają bardzo duże pieniądze przygotowując gry i aplikacje na telefony. Trzeba powiedzieć, że jest to **nowy rynek** i jego możliwości jeszcze nie w pełni zostały zbadane i sprawdzone (a zatem z wejściem nań wiąże się ryzyko). Jednakże koszty przygotowania aplikacji na telefon czy tablet nie są z reguły tak wysokie, jak w przypadku bardziej tradycyjnego sprzętu – komputerów osobistych czy laptopów. Co więcej, koszty przygotowania takich aplikacji coraz bardziej spadają. Pojawia się mnóstwo narzędzi, za pomocą których programista jest w stanie szybko przygotować aplikację. Liczba takich narzędzi rośnie, podobnie jak ich funkcjonalność.

### Przykład mikrotransakcji dla telefonów i tabletów

Zarówno dla iOS, jak dla systemu Android, niedawno pojawiła się możliwość tak zwanych *In-App Purchase*, czyli zakupów i płatności dokonywanych wewnątrz aplikacji czy gry. Są to mikrotransakcje, o których mówiliśmy wcześniej. Pozwala to, przykładowo:

- wygodnie kupić książkę w aplikacji Kindle dla iPhone'a,
- artykuł w aplikacji gazety „Wall Street Journal”, albo
- jakiś przedmiot w grze na telefon.

Tworzy to bardzo, ale to **bardzo duży rynek**. Pozwala na powstanie bardzo korzystnych rozwiązań z punktu widzenia wygody użytkowników. Jest to doskonała szansa na świadczenie innowacyjnych usług:

- zarówno tych, które już były dotąd świadczone, tylko tym razem na zupełnie innym i poziomie jakościowym, jak i
- stworzenie zupełnie nowych usług.

Nie tak dawno pojawiły się aplikacje do zamawiania **taksówek** – również w Polsce. Użytkownik na mapie widzi samochody różnych korporacji, które są w okolicy z informacją, za jaki czas mogłyby przyjechać. Może zamówić taksówkę jednym przyciskiem i na bieżąco śledzić (dzięki GPS) jej ruch. Jest to bardzo prosty przykład tego, jak można znaleźć **ciekawe i potencjalnie dochodowe nisze**. Jest to w dodatku, w dużej mierze, niewyeksplorowany rynek, na którym można stworzyć wiele e-przedsięwzięć.

Podsumowując musimy powiedzieć, że **rynek aplikacji mobilnych jest duży i ciągle rośnie**. Często, dużym sukcesem cieszą się aplikacje przygotowane nie przez dużych deweloperów, ale przez małe firmy, które postanowiły przygotować ciekawe i wygodne oprogramowanie dla użytkowników. Udaje im się na tym dobrze zarobić. Jest to ciekawe rozwiązanie, które można polecić polskim przedsiębiorcom.

### 2.3.2.3 Inne technologie sprzętowe

Poniżej zaprezentowanych będzie kilka innych technologii związanych z innowacjami w zakresie sprzętu.

#### E-Ink – technologia książki elektronicznej

Nie tak dawno została wynaleziona (a dokładniej – rozwinięta) technologia, która pozwala produkować monochromatyczne ekrany, które są podobne do zwykłego papieru. Nie wdając się w szczegóły techniczne, jeżeli patrzymy na taki ekran, to rzeczywiście jest on znacznie bardziej przystosowany do czytania, niż wszystkie ekrany typu LCD. Nie jest to książka, ale jest to najlepsze przybliżenie, które do tej pory zostało opracowane i znalazło się na rynku.

Oczywiście nieuniknionym zjawiskiem było pojawienie się książki elektronicznej. Jako pierwszy tę niszę zdominował **Amazon** za pomocą swojego urządzenia **Kindle**. Było ono wygodne i na tyle dobrze jakościowo wykonane, że nie tylko mu się udało spopularyzować ten produkt, ale też dotrzeć z ofertą do szerokiej i konserwatywnej grupy osób. Tak naprawdę udało się mu **stworzyć rynek książki elektronicznej**.

Jak widzimy, sama technologia stała się głównym powodem pojawienia się nowego rynku. Co więcej, ten bardzo młody rynek już zaczął aktywnie „pożerać” tradycyjny rynek wydawniczy. Jest to cenny wniosek dla przedsiębiorstw. Czasami nowa technologia, nawet wydawałoby się dość mało znacząca, może zupełnie zmienić całą branżę. Stwarza to bardzo duże szanse dla pojawienia się produktów, które są projektowane z wykorzystaniem tej technologii.

Przykładowo latem 2011 r. pojawił się zupełnie nowy rodzaj ekranu dotykowego (firmy Senseg), który dzięki tworzeniu pola elektrycznego tworzy zmienną siłę tarcia, co przy odpowiedniej konfiguracji tego pola pozwala

poczuć teksturę (fakturę) powierzchni. Chociaż ekran pozostaje gładki, osoba dotykająca, synaptycznie wyczuwa pod palcami teksturę powierzchni. Piasek, ziarenka czy faktura papieru są bardzo dobrze odczuwalne. Jakie to stwarza możliwości? Chociażby takie, że jest to rewolucją dla osób niewidomych, gdyż to jest bodajże pierwsza technologia, która w tani sposób pozwala im na korzystanie z komputerów czy tabletów, ale także z książek elektronicznych. Wiele innych możliwości zastosowania tej technologii czeka jeszcze na odkrycie.

Kreatywne i innowatorskie zastosowania współczesnych technologii prędzej czy później odnajdują swoją niszę rynkową.

### Procesory z funkcjonalnością kryptograficzną

Nowe procesory Intel (z mikroarchitekturą Ivy Bridge) posiadają **wbudowaną funkcjonalność kryptograficzną** bazującą na polityce otwartego i zamkniętego klucza (procesory te mają trafić na rynek w 2. połowie 2012 roku). Jeden taki klucz znajduje się wewnątrz samego procesora. W każdym procesorze, który zostanie wyprodukowany, będzie on unikatowy. Druga część klucza znajduje się bezpiecznie w firmie Intel.

Na pierwszy rzut oka, mogłoby się to wydawać informacją zupełnie nieistotną, ale taką nie jest. Otóż pojawiła się możliwość tworzenia **treści**, które są **przeznaczone** wyłącznie do **konkretnego procesora**. Oznacza to, przykładowo, że może się pojawić (i **na pewno się pojawi**) jakiś „Sony Store”, który będzie oferował możliwość legalnego ściągnięcia filmu w pliku do obejrzenia czy to na komputerze, czy to w postaci *streamingu* bezpośrednio do telewizora. Jest to **ciekawym momentem w historii rozwoju e-biznesu**. Dystrybutor produkcji cyfrowej będzie mógł (z mniejszymi obawami o piractwo) wysłać swoje treści, które będą bardzo dobrze zabezpieczone. Będzie mógł „przypisać” udostępniane przez siebie treści do konkretnego urządzenia (może być to komputer, przystawka do telewizora czy system kina domowego). Dotyczy to również gier. I nie oznacza to, że kupując grę, ktoś na stałe przywiązuje ją do komputera. Jeżeli zmieni komputer, to zaloguje się na swoje konto na innym komputerze i ponownie ściągnie pliki specjalnie przygotowane do nowego procesora/urządzenia.

Ale można zabezpieczać nie tylko контент cyfrowy. Takie podejście związane z podpisywaniem programów może doprowadzić do tego, że **wirusy**, które nie są podpisane, nie będą mogły się uruchomić. Jest to dość ciekawy sposób ich zwalczania. W dodatku, jest to zupełnie inna metoda, niż stosowana dotąd od wielu lat przez programy antywirusowe. Potencjalnie można będzie zabezpieczyć komputer przed niepożądanymi programami.

Widzimy zatem, że taka, niby **drobna zmiana** technologiczna w procesorach, potencjalnie **może zmienić** (i prawdopodobnie tak się stanie) **całą branżę** sprzedaży treści cyfrowych *online*, systemów antywirusowych oraz wirusów w swej istocie.

### SSD

Kolejnym przykładem może być **SSD** (*Solid State Drive*). Ta nowa technologia dysków twardech pojawiła się i upowszechniła nie tak dawno (choć jej początki sięgają jeszcze lat 70. XX w.). W miejsce tradycyjnych namagnetyzowanych dysków (HDD), podatnych na uszkodzenia mechaniczne, wchodzi technologia SSD. SSD to w skrócie duży, bardzo szybki **pendrive**, znacznie szybszy od tradycyjnego dysku twardego. Już jest wykorzystywany w różnych modelach komputerów. Jakie niesie dodatkowe funkcje? Technologicznie, pozwala na bardzo szybkie odczytywanie i zapisywanie danych. Przykładowo, komputer z SSD może się włączać w 2-3 razy szybciej niż z tradycyjnym dyskiem. Nie wiadomo jeszcze, jaki to może wywołać wpływ na rynek. Może żadnego, a możliwe będzie on znaczący.

#### 2.3.2.4 Infrastruktura GPS

Wprowadzenie systemu GPS dokonało rewolucji. Zmieniły się zasady działania (bezpośrednio lub pośrednio) prawie każdej dziedziny naszego życia, a jeśli tak jeszcze się nie stało, to jest to tylko kwestią czasu.

Wszystko, co jest związane z przemieszczaniem się, w ten czy inny sposób może być znacząco zmienione (dopełnione lub ulepszone) za pomocą GPS. Na rynku pojawiają się różnego rodzaju dostawcy usług, które to pomagają przemieszczać się ich użytkownikom za pomocą tej technologii. Zaczynając od windsurferów, którzy dostają na swoje odbiorniki koordynaty miejsc, gdzie jest dobry wiatr do uprawiania przez nich sportu oraz od użytkowników komunikacji miejskiej, którzy podróżują wykorzystując jakdodate.pl, a kończąc na zaawansowanych systemach koordynacji floty w firmach logistycznych.

Dane GPS wykorzystywane są jednak nie tylko w zakresie przemieszczania się. Cokolwiek, co potencjalnie może być przypisane do punktu geograficznego, zaczyna wykorzystywać GPS. Zaczynając od miejsca gdzie ktoś je obiad (**FourSquare** – por. odpowiedni podrozdział w niniejszej książce), a kończąc na wykorzystaniu danych GPS, by zaznaczyć dokładne miejsce, z którego zrobiono zdjęcie.

Co ważnego jest w tej technologii? Staje się ona coraz szybsza i coraz bardziej precyzyjna. W kosmosie jest coraz więcej satelitów, co gwarantuje lepszą jakość odbioru. Przykładowo nie tak dawno np. wystartował rosyjski system globalnego pozycjonowania – **Glonass**. Do dotychczasowych 30 amerykańskich satelitów dołączyło 30 rosyjskich. Zaprezentowany w 2011 roku iPhone, odbiera już sygnał zarówno GPS, jak i Glonass. Takie połączenie daje dokładniejsze oraz szybsze pozycjonowanie.

Jesienią 2011 r. wystrzelono pierwsze dwa satelity europejskiego systemu nawigacji satelitarnej **Galileo**, mającego być alternatywą wobec GPS i Glonass (wspomnieć też należy o chińskim systemie BeiDou, który ma jednak zasięg regionalny, a nie światowy). W marcu 2012 r. pozytywnym wynikiem zakończyły się ich testy. Do 2014 r. ma ich już być 14, a docelowo – 30<sup>145</sup>.

Warto też pamiętać o dawno już istniejącej technologii lokalizacja użytkownika aplikacji za pomocą **triangulacji** na podstawie sygnałów ze stacji bazowych telefonii komórkowej (Google Maps w telefonach komórkowych). Z ekonomicznego punktu widzenia, jeśli mogą zaistnieć różne rozwiązania, które pozwalają znacząco zaoszczędzić na czasie, obniżyć koszty działalności, czy w jakikolwiek inny sposób przynieść wymierne korzyści, to na pewno one powstaną.

### 2.3.3 Trendy w zakresie oprogramowania

Rozwój oprogramowania może być poniekąd ważniejszy dla rozwoju e-biznesu, niż rozwój technologii, sprzętu. Bardzo często to oprogramowanie decyduje o tym, jak w końcu będzie wyglądać ten czy inny produkt. Niekiedy oprogramowanie i marketing są ważniejsze, od technologii, czego przykładem jest **iPhone** (mający rozwiązania techniczne pozostające w tyle za konkurencją). Poprawne pojmowanie roli oprogramowania oraz wiedzy na temat procesów, które zachodzą na tym rynku, może istotnie pomóc w wyborze prawidłowej strategii. Efektem tego może być sukces rynkowy.

#### 2.3.3.1 Technologie serwerowe

W ciągu ostatnich kilkunastu lat, rynek oprogramowania istotnie się zmienił. W 1991 r. pojawił się Linux, który zapoczątkował zupełnie nowe reguły na rynku. Okazało się, że nawet najbardziej zaawansowane oprogramowanie serwerowe może być bezpłatne. Jest to akurat bardzo zgodne z duchem internetu, gdyż miał on być przestrzenią swobodną, a przez to i w dużej mierze bezpłatną, gdyż jednym z wymiarów wolności jest wolność ekonomiczna. W tym przypadku, rzeczywiście, udało się osiągnąć bardzo duży stopień tej swobody. Każdy przedsiębiorca jest w stanie przygotować swój własny serwer ponosząc wyłącznie koszty

<sup>145</sup> *Satelity GALILEO zaostrejają walkę konkurencyjną*, „Głos Rosji”, 2 kwietnia 2012 r., [http://polish.ruvr.ru/2012\\_04\\_02/70426750/](http://polish.ruvr.ru/2012_04_02/70426750/) <dostęp: 2 kwietnia 2012 r.>.

sprzętu. Tak zwany pakiet serwerowy LAMP (Linux, Apache, MySQL, PHP) jest taką mieszanką produktową, która pozwala uruchomić nawet bardzo zaawansowaną stronę internetową. Oczywiście, nie jest konieczne stawianie własnego serwera – może wykupić dostęp do niego u odpowiedniego dostawcy.

Z punktu widzenia ekonomicznego bezpłatny dostęp do technologii serwerowych jest bardzo korzystnym zjawiskiem, gdyż znacząco obniża koszty prowadzenia działalności, obniża bariery wejścia oraz niesie ze sobą jeszcze parę innych korzyści ekonomicznych. Oczywiście, bezpłatne systemy często się nie nadają do większych projektów, a jeżeli nawet są przydatne, to tylko takie firmy jak Facebook mogą sobie pozwolić na zatrudnienie takich programistów, którzy tak dopracują silnik (na przykład MySQL) i dostosują go do swoich potrzeb, że z pierwotnego kodu, mówiąc metaforycznie, pozostanie tylko sama nazwa. Niemniej jednak, mając takie narzędzia można podjąć się tworzenia nawet zaawansowanych aplikacji przy wykorzystaniu bezpłatnych technologii.

Oczywiście takie podejście nie zawsze się sprawdza, gdyż jeżeli przedsiębiorca postanowi zmienić technologię, potencjalnie będzie narażony na ponoszenie tak zwanych **kosztów przełączenia** (ang. *switching costs*) i wszystkie ryzyka z tym związane. A mogą być one bardzo duże.

### 2.3.3.2 Techniki autoryzacji

Bardzo ciekawym elementem dużej ilości e-biznesów są technologie autoryzacji. Z autoryzacją *online* jest jeden, dość „drobny” problem. Autoryzacja jest bardzo **skomplikowaną procedurą techniczną** niewidoczną dla użytkownika, choć z jego punktu widzenia wydaje się, że jest bardzo prosta. Chociaż nie jest ona skomplikowana, mimo to dość dużo osób nie lubi i nie chce się rejestrować w różnych serwisach. Stąd dużo osób rezygnuje z wykorzystania usług danego e-biznesu już na etapie rejestracji (już wspominaliśmy o przyczynach takiego zachowania w podrozdziale poświęconym niefinansowym kosztom alternatywnym po stronie użytkownika). Dostawcy usług byli świadomi istnienia tego problemu i postarali się go rozwiązać. Spróbujmy zobaczyć, jak ewoluują systemy logowania się.

**Pierwsza** generacja systemów autoryzacji posiadała następujący schemat:

- rejestracja: login autoryzacyjny + e-mail rejestracyjny + hasło,
- autoryzacja: login autoryzacyjny + hasło.

**Drugą** generacją było już wykorzystywanie takiego schematu:

- rejestracja: e-mail rejestracyjno-autoryzacyjny + hasło,
- autoryzacja: e-mail rejestracyjno-autoryzacyjny + hasło.

Okazało się to być trochę łatwiejszym schematem, gdyż nie wymagało od użytkownika zapamiętywania loginu i hasła (które często bywały zapominane), lecz wykorzystania jednego ze swoich adresów e-mailowych. Było to bardzo dobre rozwiązanie, które znacząco zaoszczędziło czas poświęcany na procedurę rejestracji i autoryzacji dla użytkowników.

**Następną** generacją był **OpenId**. Idea polegała na tym, że użytkownik rejestrował się w jednym serwisie OpenId, a następnie na innych stronach, gdzie od niego wymagano rejestracji, podawał jedynie odpowiedni link do swojego profilu OpenId i był automatycznie rejestrowany. Bardzo dużo osób korzystało z takiego rozwiązania.

**Czwartą** generacją było wykorzystanie **dużych serwisów** takich jak **Google** czy **Facebook**. Okazało się to być bardzo skutecznym rozwiązaniem, bowiem duża część użytkowników ma już konto na FB, Google czy w innym dużym serwisie, a co więcej – bardzo prawdopodobnie, że są tam zalogowani w momencie kiedy chcą się zalogować do innego serwisu. Obecnie, by się zarejestrować w niektórych serwisach, wystarczy jedynie kliknąć na odpowiedni przycisk, a użytkownik zostaje już w nich zarejestrowany. Są dość obszerne wyniki badań empirycznych pokazujących, że liczba osób rejestrujących się w serwisie na stronach **znacznie wzrasta** wraz z wdrożeniem takiej technologii autoryzacji.

Prawdopodobnie **piątą** generacją, w chwili obecnej (tj. w marcu 2012 roku) ostatnią i w związku z tym jeszcze nie do końca sprawdzoną metodą autoryzacji, jest telefon. Przykładowo niektóre serwisy nawet

nie potrzebują hasła, a po prostu przywiązują rejestrację i usługę do telefonu komórkowego. Wystarczy, że korzysta się ze swojego telefonu, a system, do którego się chcemy zalogować, uczyni to za nas. Obecnie, działa to głównie dla serwisów przygotowanych dla telefonów. Starszym wariantem wykorzystania autoryzacji przez telefon jest wprowadzenie dodatkowego systemu bezpieczeństwa, z którego korzysta się za pośrednictwem SMS (czy specjalnych aplikacji). Stosowany on jest często w bankowości internetowej.

**Rys. 28.** Pięć generacji systemów autoryzacji



Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, wiedząc o tym, że systemy autoryzacji są problemem dla wielu serwisów, przykładowo takie firmy jak Janrain czy Gigya<sup>146</sup> stworzyły e-usługi, które upraszczają autoryzację poprzez różne serwisy społecznościowe. Sprzedają narzędzia autoryzacji użytkownikom różnym firmom za cenę wyrażaną w dziesiątkach tysięcy dolarów (cenniki są dostępne na stronach internetowych tych firm).

## 2.3.4 Synergia sprzętu i oprogramowania

Elementem uwarunkowania technologicznego prowadzenia e-biznesu jest to, jakiego oprogramowania używa przedsiębiorca i jakie rozwiązania sprzętowe wybiera. Innowacyjną koncepcją w tym obszarze są rozwiązania łączące oprogramowanie ze sprzętem.

Aby dobrze zrozumieć różnicę pomiędzy kupowaniem platform sprzętowych wraz z oprogramowaniem, a osobno oprogramowania i sprzętu, można użyć porównania do kupowania samochodu z salonu lub kupowania części i samodzielnego składania auta. Samochód w tym przypadku to rozwiązanie zintegrowane, łączące oprogramowanie i sprzęt. Największe światowe firmy informatyczne intensywnie inwestują w takie, zintegrowane rozwiązania. Zmienia to w znaczący sposób obraz rynku IT. Stwarza to również zupełnie nowe możliwości dla biznesu.

### 2.3.4.1 Rozwiązania bazodanowe

Połączenie platform sprzętowych z oprogramowaniem to innowacyjne podejście, które niesie ze sobą dużo zmian, ale przede wszystkim korzyści w kontekście budowy infrastruktury IT. Są to rozwiązania składające się z serwerów, podsystemu pamięci masowej oraz oprogramowania bazodanowego (przykładem jest rozwiązanie Oracle Exadata). Istnieją również rozwiązania dedykowane do analizy dużej ilości danych (Oracle Exalytics), czy zoptymalizowane pod kątem obsługi aplikacji Java. Podejście to pozwala skrócić czas wdrożenia, oszczędzić czas na wymiarowaniu niezbędnych komponentów pochodzących od różnych dostawców i znacząco eliminuje ryzyka. Ułatwia też instalację, konfigurację, testowanie i walidację. Warto zaznaczyć, że wiele aplikacji biznesowych (ERP, CRM, czy aplikacje billingowe) posiada certyfikaty zgodności z takimi środowiskami, co sprawia, że ryzyko korzystania z takich aplikacji jest dla przedsiębiorcy niższe. Koszty bieżącego utrzymania mogą być też **niższe** od tradycyjnych rozwiązań; ponadto

<sup>146</sup> Jak podaje Wikipedia, Janrain i Gigya oferują technologię bazującą na SaaS (por. dalsze fragmenty książki), dzięki której strony internetowe zyskują wymiar społecznościowy. Agregują autoryzację i dostarczają społecznościowy API (interfejs programowania aplikacji) m.in. z kont Facebooka, Twittera, Google, MySpace, LinkedIn.

dostawcy rozwiązań programowo-sprzętowych zapewniają jeden punkt wparcia dla wszystkich jego komponentów. Mniejsze jest zapotrzebowanie na powierzchnię w serwerowni, a co najważniejsze – na energię. Systemy takie są również **łatwo skalowalne**. Robi się to w zrównoważony sposób – poprzez zwiększenie przepustowości sieci, dodanie większej ilości procesorów, pamięci oraz rozszerzenie przestrzeni dla danych.

Z punktu widzenia czysto informatycznego, platforma sprzętowa zoptymalizowana do oprogramowania bazodanowego i połączona z automatycznym strojeniem systemu (jak np. w rozwiązaniu Exadata) osiąga bardzo wysoką wydajność. Pomimo wzrostu obciążenia i liczby zapytań do bazy danych (np. wraz ze wzrostem liczby klientów w sklepie internetowym, bądź ze znacznym wzrostem wyszukiwań w okresie przedświątecznym), nie obserwuje się spadku wydajności.

Rozwiązaniami łączącymi sprzęt oraz oprogramowanie łatwiej się zarządza, niż w przypadku tradycyjnych rozwiązań. Dzięki swojej wydajności pozwalają one gromadzić znacznie więcej danych do analizy i analizować je w czasie rzeczywistym, co przynosi dużą wartość dla przedsiębiorcy.

Warto zwrócić uwagę, że istnieją rozwiązania łączące sprzęt i oprogramowanie dedykowane **dla sektora MSP**. Jest to na przykład zestaw Oracle Database Appliance. Podobnie jak jego odpowiedniki kierowane do większych przedsiębiorstw, rozwiązanie to pozwala uniknąć ryzyka i kosztów towarzyszących wdrażaniu systemu, do tego jest osiągalne cenowo dla mniejszych firm. Wiąże się to oczywiście z ograniczeniami wielkości bazy danych, jednak dla średnich i mniejszych przedsiębiorstw nie stanowią one problemu. W tym wypadku rozwiązanie to wyposażono również w oprogramowanie administracyjne, pozwalające na automatyczną konfigurację, wprowadzanie poprawek i diagnozowanie serwera baz danych. Jest to rozwiązanie, które można stosować jako podstawę systemów transakcyjnych czy hurtowni danych.

#### 2.3.4.2 Technologie chmurowe

Technologie chmurowe (*cloud computing*) to dokładnie te same technologie, które znane nam były od dawna, jednak udostępnione w inny sposób i mające znacznie większe możliwości. Koncepcja „chmury” zakłada przeniesienie na zewnątrz czynności informatycznych wykonywanych przez przedsiębiorstwo.

- Może to się ograniczać do korzystania z zewnętrznej aplikacji, która fizycznie nie jest zainstalowana w firmie.
- Może być to również dzierżawienie powierzchni dyskowej bądź całej infrastruktury pozwalającej na tworzenie aplikacji.
- Chmurą można też nazwać jedno centrum przetwarzania danych dla całego wielooddziałowego przedsiębiorstwa, czy też scentralizowany dział informatyczny.

Zastosowanie technologii chmurowej pozwala przedsiębiorcy uniknąć konieczności samodzielnego utrzymywania danej aplikacji bądź infrastruktury, ryzyka z tym związanego oraz kosztu zatrudnienia odpowiednio wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników.

Koncepcja chmury mogła rozwinąć się z podejścia do informatyki, jako do usługi. W zależności od tego, czy usługa ta świadczona jest wewnątrz przedsiębiorstwa, czy też na zewnątrz, wyróżniamy:

- chmury publiczne,
- chmury prywatne bądź
- chmury hybrydowe.

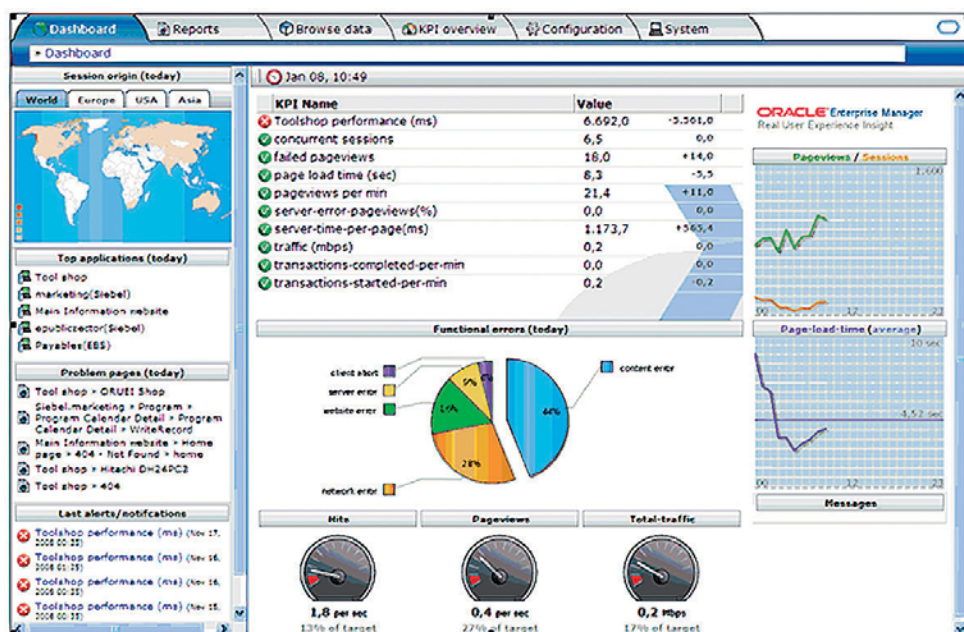
**Chmura publiczna** określana jest modelem *on demand*, co charakteryzuje się korzystaniem z aplikacji na zewnątrz przedsiębiorstwa i opłatami proporcjonalnymi do wykorzystania przestrzeni dyskowej, funkcjonalności itp. Zapotrzebowanie na moc obliczeniową można w razie potrzeby zwiększyć. Jest to szczególnie korzystne, gdy zapotrzebowanie e-biznesu rośnie w okresach szczególnie dużego natężenia zakupów.



**Chmura prywatna** to przetwarzanie danych czy używanie aplikacji zainstalowanych na serwerach znajdujących się fizycznie w przedsiębiorstwie. Mogą one być administrowane i obsługiwane zarówno przez dział informatyczny, jak i firmę zewnętrzną.

Obecnie technologia pozwala na łatwe tworzenie **chmur hybrydowych**, tj. zarówno publicznych, jak i prywatnych. Rozwiązania sprzętowe pozwalają obsługiwać różnych klientów chmur publicznych z zachowaniem zasad bezpieczeństwa, w zabezpieczonych centrach danych (często znajdują się one w bunkrach, czy na obszarach niedostępnych, a nawet o niskiej temperaturze, żeby oszczędzać na energii zasilania klimatyzacji centrów danych). Do budowy chmury używać można zintegrowanych rozwiązań (tzw. *engineered systems*) łączących sprzęt i oprogramowanie w jednym zestawie, co zostało opisane wcześniej. Umożliwia to łatwiejsze zarządzanie i utrzymywanie chmury, jak również pozwala mierzyć zużycie zasobów przez poszczególnych klientów bądź pracowników firmy, czy działów – w przypadku chmury prywatnej. Takie możliwości daje na przykład pakiet narzędzi Oracle Enterprise Manager 11g.

Rys. 29. Widok ekranu użytkownika pakietu narzędzi Oracle Enterprise Manager 11g



Źródło: program Oracle Enterprise Manager 11g.

Warto zwrócić uwagę na możliwość mierzenia, analizowania i poprawiania dostępności i wydajności aplikacji, systemów czy stron internetowych, jakie daje pakiet Oracle Real User Experience Insight. Można w ten sposób sprawdzić, jak długo otwiera się klientowi sklep internetowy, ile klientów jednocześnie z niego korzysta itp. Chmura pozwala także reagować na przypadki okresowego zwiększania zainteresowania klientów. Można też szybciej zmieniać technologię na nowszą. Nie wymaga zawierania wieloletnich kontraktów na wsparcie techniczne. W przypadku chmury publicznej, w związku z koniecznością spełniania przez centra przetwarzania danych wielu wymogów bezpieczeństwa, technologia ta jest znacznie bezpieczniejsza niż rozwiązania instalowane w siedzibie firmy i administrowane przez informatyków, którzy mogą nie posiadać odpowiedniej wiedzy, doświadczenia czy certyfikatów bezpieczeństwa. Często mamy jednak do czynienia z sytuacją, gdy przedsiębiorstwa wolą gromadzić dane u siebie. Takie podejście spotykane jest np. w instytucjach finansowych.

### 2.3.4.3 P2P

Jeszcze jedną technologią, która pojawiła się w ciągu ostatnich 10 lat (a dokładniej jesienią 1999 r. – był Napster) jest tak zwana technologia Peer-to-Peer (P2P). Nie jest to precyzyjnie rzecz ujmując technologia, lecz pewna koncepcja informatyczna. Systemy P2P rozwijają się od czasów powstania Kaza (od ok. 2001 roku; zob. podrozdział nt. Skype'a). Największe i najszerze zastosowanie mają w zakresie dystrybucji plików, ale rozszerzają się na systemy dystrybucji jakichkolwiek danych, nawet takich, jak strumieniowanie wideo<sup>147</sup> (ang. *video streaming*).

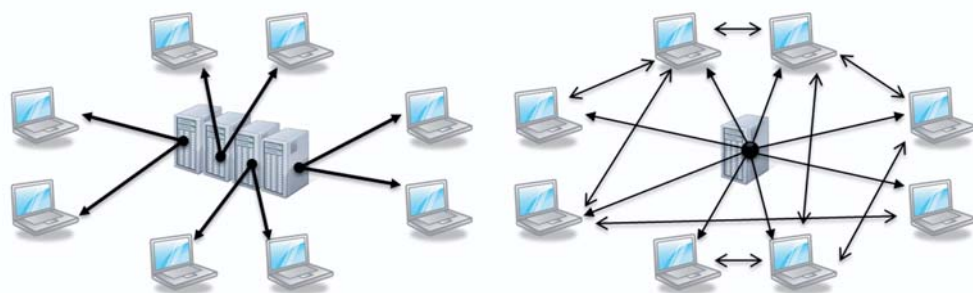
Aspektem jeszcze nie w pełni rozwiniętym, choć wykorzystywanym, jest wymiana innego rodzaju danych za pomocą P2P. Na przykład Skype w ten sposób zbudował całą swoją infrastrukturę, dzięki czemu może oferować bezpłatne połączenia telefoniczne wewnątrz sieci.

Koncepcja ta polega na tym, że komputery pojedynczych użytkowników współpracują między sobą (głównie wymieniają się danymi) pomijając serwery. Podyktowane jest to chęcią zmniejszenia kosztów działalności oraz prób ulepszenia jakości usług.

Najlepiej i najprościej to wytłumaczyć używając systemu **BitTorrent**. Weźmy przykładowo jakiś duży plik (mający, załóżmy, 20 GB), który chcemy udostępnić tysiącowi osób. Klasyczne rozwiązanie polega na wynajęciu serwera, z którego można było by ściągnąć ten plik. Niesie to ze sobą pewne koszty. Poza tym, jeżeli duża liczba osób zacznie ściągać w tym samym czasie, to prawdopodobnie zatkać się łącza i proces ściągnięcia pliku znacząco się wydłuży.

Torrenty (BitTorrent) wykorzystują zupełnie inne rozwiązanie. Wyobraźmy sobie komputer (A), na którym jest ten plik. Komputer ten (A) wysyła jakąś, niedużą część pliku bezpośrednio do komputera B. Następna część wysyła do komputera C, kolejną do D, jeszcze następną do E itd. W czasie, kiedy zaczyna wysyłać kolejną część do F, komputer B zaczyna wysyłać swoją część do D, komputer E swoją do B i tak dalej. Bardzo szybko te komputery zamieniają się w powiązaną ze sobą sieć przesyłającą do siebie dane. Porównanie schematu działania sieci pokazane jest poniżej.

**Rys. 30.** Tradycyjne rozwiązanie klient–serwer (po lewej) oraz rozwiązanie P2P (po prawej)



Źródło: opracowanie własne.

Kiedy wszystkie komputery ściągną ten plik, to jeżeli dołączy się kolejny (np. 1001) komputer, który będzie potrzebował tego pliku, będzie mógł ściągać plik nie z jednego serwera, a z tysiąca pojedynczych komputerów użytkowników. Bardzo często to jest znacznie lepsze rozwiązanie. W praktyce daje to niemalże nieograniczoną przepustowość w zakresie szybkości dystrybucji plików. I co ważne, jest to kosztowo znacznie tańsze rozwiązanie.

<sup>147</sup> 13 lutego 2012 r. twórcy BitTorrent ogłosili, że dostosowali swoją technologię do strumieniowania wideo na żywo. W założeniu, ma to być alternatywny sposób oglądania telewizji. Por. <http://live.bittorrent.com> [dostęp: 15 lutego 2012].

### Przykład firmy Blizzard

Firma Blizzard wykorzystuje ten system, do dystrybucji aktualizacji do swojej gry **World of Warcraft**. Dzięki temu, że gra w nią ponad 10 milionów osób to przy wykorzystaniu systemu BitTorrent można wykorzystać graczy, jako sprawnie funkcjonującą sieć dystrybucji treści.

Trzeba powiedzieć, że P2P jest bardzo korzystną koncepcją. Na razie największe sukcesy osiągnęła ona w systemach dystrybucji plików. Jest ona bardzo stabilna i daje nadzieje na rozwój oraz coraz szersze wykorzystane, gdyż znacząco obniża koszty prowadzenia działalności. Pozwala nawet na rozwiązanie dość dużej ilości problemów technicznych.

### Przykłady dystrybucji wideo

**YouTube** próbował wdrążyć dystrybucję wideo za pomocą tego systemu, by obniżyć obciążenie swoich serwerów.

Rozwiązanie to zastosowała też największa rosyjska sieć społecznościowa **VK.com** (ponad 100 milionów aktywnych użytkowników). Popularne wideo w systemie jest po części odtwarzane za pomocą P2P, co – według administratorów serwisu – znacząco obniżyło obciążenie systemu.

Niewątpliwie w następnym dziesięcioleciu pojawią się coraz nowsze i kreatywne zastosowania tej technologii w innych dziedzinach. Innowacyjne jej wykorzystanie na pewno zaowocuje pojawieniem się zupełnie nowych klas usług, coraz tańszych oraz bardziej jakościowych.

## 2.3.5 Redefinicja produktu jako innowacja

W przypadku rozpatrywania kwestii redefinicji produktu mamy na myśli:

- znalezienie nowego zastosowania dla rozwiązania, które już istnieje lub
- stworzenie nowego rozwiązania na podstawie już istniejących.

Proces poszukiwania tych rozwiązań ma charakter **twórczy**, a zatem do wsparcia go można zastosować metody heurystyczne. W konsekwencji jest też przejawem działalności innowacyjnej. Zatem jest to sfera, którą e-biznes powinien szczególnie się interesować.

Mówiąc o redefiniowaniu produktu można wyjść od potrzeby. Innowacja ta dokonuje się bowiem nie bez przyczyny. By miała powodzenie, należy zidentyfikować rozbieżności pomiędzy funkcją, jaką spełnia dotychczas istniejący produkt a funkcją, jaką by oczekiwał konsument.

### Przykład

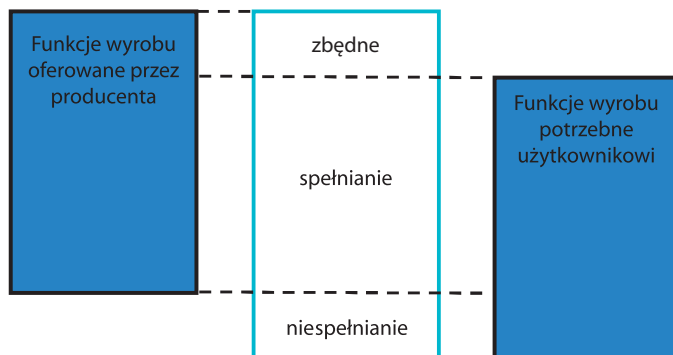
Oświetlenie jest nam potrzebne z oczywistych przyczyn. Tymczasem w tradycyjnym podejściu, opartym na żarówkach, większość energii elektrycznej zamieniana jest nie na światło, ale na ciepło. Żarówki nie były na ogół potrzebne w zastosowaniach związanych z ogrzewaniem (może z wyjątkiem inkubatorów itp.). Z punktu widzenia klienta była to niepotrzebna funkcja, która mimo to była dostarczana przez rynek. Zaistniała więc rozbieżność między stanem istniejącym, a pożądanym. Może być ona źródłem ciekawych rozwiązań technicznych, ale też niszą, której wypełnienie może przynieść sukces rynkowy.

W powyższym przypadku udało się opracować inne rodzaje oświetlenia – początkowo świetlówki, później wymyślano inne po aktualnie modne – oświetlenie diodowe.

### 2.3.5.1 Metody heurystyczne wspierające redefiniowanie produktu

„Funkcja” jest jednocześnie nazwą jednej z dziesiątek istniejących metod heurystycznych – metod twórczego rozwiązywania problemów. By wspomóc myślenie w kategoriach funkcji przez drobne narzędzie systematyzujące rozważania, można wykorzystać poniższy schemat.

Rys. 31. Ocena wykorzystania funkcji wyrobu



Źródło: J. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990, wyd. II, s. 190.

By móc zredefiniować produkt, najpierw należy zidentyfikować jego obecne i oczekiwane funkcje. W tym celu można pomóc sobie poprzez wykorzystanie zestawu podstawowych pytań:

- „Jaka jest (ma być) funkcja?
- Dlaczego ta funkcja?
- Czy tej funkcji oczekuje użytkownik?
- Jakie będą skutki, jeżeli ta funkcja nie będzie spełniana?
- Jakie będą skutki, gdy ta funkcja będzie spełniana?<sup>148</sup>

Następnie można pogrupować zidentyfikowanych funkcji w zależności od ich ważności na:

- funkcje podstawowe,
- funkcje drugorzędne,
- funkcje niższego rzędu.

W dalszej kolejności można przeprowadzić analizę kosztów poszczególnych funkcji, by w końcu ustalić:

- jakie są ponoszone koszty związane z dostarczaniem zbędnych funkcji oraz
- jakie jeszcze nakłady należałoby ponieść, by uzupełnić produkt o funkcje oczekiwane przez użytkownika, a nie zapewniane mu obecnie.

Dla wsparcia procesu redefiniowania produktu można zastosować kolejne metody heurystyczne. Ponieważ często w tym przypadku mówimy o obalaniu istniejących rozwiązań, o odrywaniu się od nich by móc myśleć o innych, można zastosować:

- **metodę adwokata diabła**, która w tym przypadku mogłaby polegać na tym, że staje się w obronie istniejącego (nawet przestarzałego), niepożądanego już dalej rozwiązania przed atakami innej grupy osób,
- **metodę kruszenia**, której narzędziem jest opracowana dla danego zagadnienia lista pytań kontrolnych. Przykład takiej listy podany jest poniżej. Metoda ta „daje bardzo dobre wyniki” w przypadku analizy „wyrobów, procesów produkcyjnych, technologii, rozwiązań (...), aby na opróżnione

<sup>148</sup> J. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990, wyd. II, s. 190

po starociach miejsce wprowadzić nowy projekt, lub nawet tylko udoskonalenia, modyfikacje czy adaptacje istniejącego obiektu<sup>149</sup>.

### Lista pytań kruszących

- Czy można zmienić ilość?  
*Mniej? – więcej?, rozłożone proporcjonalnie? – częściowo? – skupione?, połączone z czymś? – rozłączne?, dodane do czegoś? – mające coś jeszcze?, kombinowane z czym? – rozłączone?, całkowite? – wyrywkowe?*
- Czy można zmienić kolejność?  
*Uporządkowane? – chaotyczne? – dowolne?, rozrzucone? – skupione?, pierwszeństwo? – początek? – środek? – koniec?, zespół? – podzespół? – część?, następujące po sobie? – przypadkowe?*
- Czy można zmienić czas?  
*Krótszy? – dłuższy?, wolniejszy? – szybszy?, chronologiczny? – przypadkowy?, synchroniczny? – asynchroniczny?, oczekiwany? – wznawiany? – niespodziewany?*
- Czy można zmienić przyczyny lub skutki?  
*Pobudzenie? – wyhamowanie?, wzmocnienie? – osłabienie?, niszczące? – nieniszczące?, współdziałające? – przeciwdziałające?, normalizujące? – dowolne?, neutralizujące? – arytmizujące?*
- Czy można zmienić charakter?  
*Silniejsze? – słabsze?, jednorazowe użycie? – wielokrotne użycie?, naprawialne? – nienaprawialne?, wymienne? – niewymienne?, zmienne? – trwałe? – odwracalne?, elastyczne? – sztywne?, droższe? – tańsze?, ładne? – brzydkie?, jednobarwne? – kolorowe?*
- Czy można zastosować w innych celach?  
*Nowe sposoby używania?, rozszerzenie zakresu użytkowania? – ograniczenie zakresu użytkowania?, możliwość przystosowania (adaptacji)?*
- Czy można wykorzystać?  
*Do czego jest potrzebne?, jakie pomysły sugeruje?, do czego jest podobne?, co (kogo) może naśladować?, co może zastąpić?*
- Czy można zmienić?  
*Znaczenie?, kolor?, ruch?, dźwięk?, koszt?, funkcje?, zastosowanie?, ilość?, jakość?, jakie inne zmiany są możliwe?, nowe ujęcia?*
- Czy można powiększyć?  
*Co dodać?, więcej czasu?, większa częstotliwość?, mocniejsze?, wyższe?, dłuższe?, grubsze?, bardziej wartościowe?, dodatkowy składnik?, powtórzyć?, pomnożyć?, przesadzić?*
- Czy można zmniejszyć?  
*Co odjąć?, mniej czasu?, mniejsza częstotliwość?, zminiaturyzowane?, obniżone?, krótsze?, podzielone?, opuszczone?, ominięte?*
- Czy można zastąpić?  
*Inna funkcja?, inny materiał?, inny składnik?, inna technika?, inne miejsce?, inne podejście?, inna szybkość?, inny nastrój?, inna zasada techniczna?, inna obsługa?*

<sup>149</sup> J. Antoszkiewicz, K. Piech, *Poszukiwanie pomysłów*, [w:] J. Antoszkiewicz (red.), *Metody rozwiązywania problemów w warunkach małego przedsiębiorstwa*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej SGH, „Monografie i Opracowania” nr 40, Warszawa 1999, s. 102.

- Czy można inaczej ułożyć?  
*Inny rozkład?, inna kolejność?, inny wzór?, inne składniki?, inne zespoły?, inne części?, zmienić tempo?, zmienić układ?*
- Czy można odwrócić?  
*Zamienić pozytywny na negatywny?, zmienić negatywny na pozytywny?, zmienić dodatnie i ujemne?, obrócić do tyłu?, odwrócić pozycje?, odwrócić funkcje?*
- Czy można połączyć?  
*Połączyć cele?, połączyć funkcje?, połączyć elementy?, połączyć fragmenty elementów?, połączyć pomysły?, połączyć fragmenty pomysłów?, połączyć mieszanki?, połączyć zespoły?, połączyć parametry?*

Źródło: J. Antoszkiewicz, *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*, Poltext, Warszawa 1998, s. 113-114.

### 2.3.5.2 Przykłady redefiniowania produktów

Zanim przejdziemy do świata wirtualnego, popatrzmy, jak w świecie realnym może dojść do zredefiniowania produktu.

#### Przykład Starbucksa

Amerykańska kawa przed Starbucksem była bardzo niedobra. Istniała ogromna dysproporcja między kawą serwowaną we Włoszech, Francji, czy Turcji a lurą, którą powszechnie podawano w Stanach Zjednoczonych. Kierunek wydawał się oczywisty. Kawa musi być tak dobra, jak ta z wyżej wymienionych krajów. Ale to dopiero początek drogi. (...) Konsumenci kawy są wyrafinowani i chcą czegoś więcej niż smacznego napoju. Chcą czegoś, co wpisze się w ich styl życia. To doprowadziło do powstania koncepcji coffee shop'u (...), gdzie można się spotkać, pracować, kontemplować świat i własne myśli, spędzać wolny czas itd. Sama kawa też nie mogła być pospolita. Musiała opowiadać historie o fascynującym świecie oraz o samym konsumencie. I tak powstał Starbucks. Produktem sieci jest kawa wyniesiona na nowy, wyższy poziom, ale marka Starbucks na pewno nie jest o kawie.

Źródło: J. Pogorzelski, *Redefinicja produktu*, 7 lipca 2008 r., <http://jacekpogorzelski.pl/redefinicja-produktu/>, <dośćęp: 3 kwietnia 2012 r.>.

Jak widzimy, na podstawie istniejącego produktu, jakim była kawa, można było stworzyć inne rozwiązanie – sieć kawiarni, które umożliwiały nie tylko realizację najprostszej użyteczności – konsumpcji kawy, ale dawały też dodatkowe korzyści.

W e-biznesie jest podobnie. Wyjdziemy od innego, praktycznego przykładu wziętego z życia.

#### Przykład

Pewnego dnia autor dostrzegł, że jego laptop zaczął wyraźnie wolniej działać. Źródło tego problemu zostało bardzo szybko zlokalizowane – dysk twardy. Był on już w miarę stary, intensywnie używany i jego możliwości techniczne się wyczerpały. Ale były na nim ważne dane, system operacyjny, wszystkie programy, które już były ustawione zgodnie z potrzebami użytkownika etc. Tego samego dnia został zamówiony, nowy, lepszy dysk.

Skopiowanie starego dysku przy pomocy laptopa było niemożliwe, zatem autor udał się na giełdę komputerową, by ktoś włożył stary dysk do komputera i skopiował zawartość za pomocą specjalnego oprogramowania (np. Acronis). Kiedy autor poprosił o taką usługę w pierwszym sklepie, zaoferowano mu:

- przełącznik SATA-USB, z którego mógłby skorzystać, uruchamiając Linuxa z pendrive'a i kopiując zawartość całego dysku za pomocą swojego laptopa;
- bardzo podobne do ww. rozwiązanie sprzętowe, aczkolwiek zakupu kabla nie był jednak autorowi potrzebny – byłby on wykorzystany przecież tylko raz.

Potrzebą autora było skopiowanie dysku, a nie przeprowadzenie prób samodzielnego kopiowania go (przypomnijmy sobie pojęcie niefinansowych kosztów alternatywnych). Mimo sprawdzenia konkurencji, nie znalazła się jednak firma, która zechciałaby zaoferować usługę kopiowania (nawet za pomocą oferowanego przez siebie przełącznika), bez sprzedaży „kabla”.

Ostatecznie rozwiązaniem stał się znajomy informatyk, który przy niewielkim nakładzie czasu skopiował interesującą autora zawartość.

Większość produktów, które kupujemy są nam potrzebne, by zaspokoić nasze określone potrzeby. W przypadku wspomnianego powyżej kabla sprzedawcy, mimo pewnych starań, nie do końca mogli zrozumieć, że autor potrzebował usługi, zaspokojenia potrzeby, a nie ich sprzętu. Jest to związane z bardzo prostym rozumowaniem: dany produkt umożliwia realizację usługi. Jednakże użytkownikowi nie jest potrzebny sam produkt, ale usługa, którą można za jego pomocą zrealizować. To tak, jakby chciał przejechać z jednego końca miasta na drugi, a od sprzedawcy usłyszałoby się, że w tym celu trzeba kupić autobus.

### Przykład

Innym, tego typu spojrzeniem jest dość świeży pomysł e-biznesowy, który jest w trakcie realizacji (czy dokładniej – inkubacji). Naukowcy czy studenci często potrzebują książki, artykułu nie by zalegał przez lata na dysku (nie mówiąc o półkach), ale by móc z nich skorzystać przez pięć minut, czy godzinę. Nie jest potrzebne zatem kupowanie całej książki, ale uzyskanie dostępu do jej części na określony, raczej krótki czas. Technologicznie jest to możliwe do zrealizowania, prawnie dozwolone, a w dodatku realizuje tę dokładnie potrzebę klienta, którą on zgłasza – by mógł przez pewien czas skorzystać z interesującej go treści.

Klient/użytkownik, przeważnie zwraca się do biznesu, gdyż ma pewne potrzeby, które chce zaspokoić. Aczkolwiek, dostępne rozwiązania na rynku nie zawsze mogą go zadowolić. Wyłapywanie tego typu niedoskonałości rynku może być **źródłem inspiracji dla stworzenia biznesu**.

W powyższym przykładzie mieliśmy do czynienia z sytuacją (a z pewnością Czytelnik – po zastanowieniu się – będzie w stanie podać wiele podobnych zdarzeń z własnego doświadczenia), gdy klient potrzebował pewnej usługi, zaś sprzedawca próbował mu sprzedać produkt, którego w istocie rzeczy nie potrzebował. Zaistniało zupełne nieporozumienie pomiędzy klientem, a sprzedającym. Ten ostatni mógł zaproponować usługi, ale nie był na to zupełnie przygotowany, nawet psychologicznie. Podobnie, gdyby ktoś zechciał wypożyczyć zapalniczkę w kiosku, by zapalić jednego papierosa za 50 groszy, zamiast ją kupować za złotówkę – prawdopodobnie również nie mógłby czegoś takiego zrobić (pomijając już brak odpowiedniej pozycji kodu w kasie fiskalnej).

Na szczęście w internecie granica pomiędzy produktem i usługą już dość dawno zaczęła zanikać i oferta na rynku jest bardziej ukierunkowana na świadczenie takich e-usług, które zaspokajałyby rozmaite potrzeby użytkowników. Jednym z przejawów tego, nowoczesnego podejścia jest tak zwany SaaS.

### 2.3.5.3 Software as a Service

Samo podejście wykorzystywania oprogramowania jako usługi (Software as a Service – SaaS) może nie jest nowe, aczkolwiek stało się bardziej popularne w ostatnich latach. Polega ono na tym, że zamiast sprzedawania pewnego, szerokiego produktu, próbujemy świadczyć pewną usługę dla naszych użytkowników. Zastosowanie tego podejścia można zaobserwować na rynku tzw. web-aplikacji. Są one przygotowane w taki sposób, by zaspokoić potrzeby użytkowników bez wymuszania na nich dogłębnego korzystania ze swojego produktu.

Analizy ekonomiczne pokazują, że wykorzystanie nowych technologii i rozwój sektora usług to dwa ważne czynniki wzrostu gospodarczego we współczesnym świecie. Projektowanie usług i interakcji czy oddziaływanie na użytkownika to temat szeroko już poruszany. Zmienił się sposób patrzenia na usługi; analogicznie jak produkty – również one podlegają procesowi projektowania. Dostęp do narzędzi informatycznych czy nawet platform do tworzenia rozwiązań informatycznych stał się usługą. Stąd nazwa **Software as a Service**. Wyróżnia się również pokrewne pojęcia:

- **Infrastructure as a Service** (infrastruktura jako usługa) i
- **Platform as a Service** (platforma do tworzenia aplikacji jako usługa).

Wszystkie te technologie są najczęściej oparte na różnego rodzaju technologiach chmurowych, opisanych w jednym z poprzednich rozdziałów.

Koncepcja SaaS definiowana jest przez National Institute of Standards and Technology w następujący sposób:

*Cloud computing jest modelem umożliwiającym wszechobecny, wygodny, realizowany na żądanie dostęp w ramach sieci do wspólnej puli konfigurowalnych zasobów obliczeniowych (np. sieci, serwerów, pamięci masowej, aplikacji i usług), które mogą być szybko zakładane i wydawane przy minimalnym wysiłku zarządzania lub interakcji z usługodawcą<sup>150</sup>.*

Przykładowo większość telefonów posiada funkcjonalność synchronizacji kontaktów z serwerem. Kiedyś do tego było używane specjalne oprogramowanie do robienia kopii zapasowych swoich kontaktów. Teraz jest to świadczone w formie usługi.

Jakie z tego można wyciągnąć wnioski? Na rynku teleinformatycznym istnieje duże zapotrzebowanie na różnego rodzaju usługi. **Prawie każdy rodzaj produktu można skonwertować na usługę i próbować ją świadczyć za pomocą internetu.**

---

<sup>150</sup> P. Mell, T. Grance, *The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology*, September 2011, "Special Publication" 800-145 (Draft).





## CZĘŚĆ 3.

### Portale i systemy sprzedaży *online* – studia przypadków

W trakcie przygotowań koncepcji książki dokonano wyboru prawie 30 przykładów e-biznesów (podzielonych na trzy grupy), które zostaną przybliżone Czytelnikowi w postaci studiów przypadków. Były to w zamyśle najbardziej udane lub z innych względów ważne firmy z punktu widzenia działalności gospodarczej uruchamianej naszego kraju. Czytelnik może sprawdzić, nie na podstawie teorii, ale praktycznych działań, jak wyglądał rozwój, czym cechowała się specyfika wybranych firm. Nie ze wszystkich usług tych firm powszechnie się korzysta w Polsce, ale mogą to być nisze ciekawe z punktu widzenia przyszłego e-przedsiębiorcy.

W niniejszej części zaprezentowanych będzie kilka najbardziej udanych przykładów działań e-biznesowych z zakresu portali i systemów sprzedaży *online*. Będą to przypadki:

- eBay,
- Allegro.pl,
- Amazon.com,
- iTunes Store,
- App Store,
- PayBack,
- Steam,
- Groupon.

Studia przypadków w kolejnej części poświęcone będą wyszukiwarkom i systemom rozwijania kontaktów społecznych. Będą opisane przypadki:

- Yahoo!,
- Google,
- Wikipedia,
- Facebook,
- NK,
- GG,
- Skype,
- Twitter
- Mashable.

W ostatniej części książki zaprezentowane zostaną systemy świadczące usługi na rzecz ułatwiania ludziom życia, zwiększania komfortu i w celach rozrywkowych. Wśród nich znalazły się:

- YouTube,
- Last.fm,
- NetFlix,
- TomTom,
- City-Nav,
- FourSquare,
- Nike+,
- CityInteractive,
- 11 bit studios.

O ile we wcześniejszych częściach było zaprezentowane po jednym przypadku z Polski, to w ostatniej części takich przykładów było trzy. Łączna wartość opisanych firm (bez Wikipedii) wynosi ok. 420 mld dolarów, co daje ok. 1,3 bln zł.

Analiza przypadków odbywała się przy zastosowaniu następującego, ogólnego schematu:

- wstęp,
- geneza,
- produkt,

- finanse,
- podsumowanie,
- bibliografia.

Był on dostosowywany do potrzeb każdego, opisywanego przypadku.

## 3.1 eBay

Rok założenia firmy: 1995

Założyciel: Pierre Omidyar

Branża: e-commerce

Obecna wartość: 41,3 mld dolarów



### 3.1.1 Wstęp

Adam Smith jeszcze w XVIII wieku napisał: „Kupiec nie musi być koniecznie obywatelem jakiegoś określonego kraju. Jest mu w znacznej mierze obojętne, gdzie prowadzi swój handel”<sup>151</sup>. Nie miał chyba jednak pojęcia o tym, jakiego znaczenia nabrają te słowa w przyszłości. 200 lat po śmierci twórcy kapitalizmu zaczął on ewoluować w zupełnie nowym kierunku. Rola miejsca prowadzenia interesów uległa zmianom. Rozpoczęła się nowa era handlu elektronicznego.

Pierre Omidyar tworząc portal eBay zapoczątkował nie tylko szereg ułatwień i usprawnień w przeprowadzaniu transakcji na odległość, lecz także zmianę podejścia do handlu w ogóle. Surfowanie po portalu aukcyjnym stało się sposobem spędzania wolnego czasu, a nawet uzależnieniem. Ludzie już nie robią zakupów tylko dlatego, że potrzebują konkretnych przedmiotów. Kupują, bo lubią sam proces ich dokonywania, poszukiwania okazji i licytowania. Do rozwoju takiego podejścia konsumentów z pewnością przyczyniło się powstanie e-handlu, z którego rozwojem nierozłącznie związany jest eBay.

Dzięki temu serwisowi wielu przedsiębiorców mogło rozwinąć skrzydła, okazać się bardziej konkurencyjnymi od większych i silniejszych rywali przez koncentrację na sprzedaży internetowej. Wyodrębnienie się całkiem nowego rynku było błogosławieństwem nie tylko dla sprzedających i kupujących, lecz także dla pośredników – firm kurierskich i banków.

Dzisiaj strona eBay.com zajmuje 20. miejsce pod względem popularności na świecie<sup>152</sup>, jest dostępna w wielu językach dla ponad 97 milionów aktywnych użytkowników. Wartość produktów sprzedanych przez witrynę w 2010 roku sięgnęła 62 mld dolarów. Firma rozwinęła szereg oferowanych usług w dziedzinie handlu i płatności *online*, co uczyniło ją światowym liderem sektora e-commerce.

<sup>151</sup> A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Księga III, rozdz. IV.

<sup>152</sup> Według rankingu Alexa Top 500.

Rys. 32. Walentynkowa szata graficzna serwisu eBay



Źródło: zrzut ekranu www.ebay.com, dostęp: 02.02.2012.

### 3.1.2 Elektroniczne aukcje idea programisty

Pierre Omidyar nie był biznesmenem, lecz programistą z ideą, który zdawał sobie sprawę, iż pręźnie rozwijający się internet może stanowić źródło dochodu. Chciał utworzyć miejsce, gdzie wszyscy zainteresowani mogliby uczestniczyć w aukcji na równych prawach. Uważał, że internetowy wymiar domu aukcyjnego mógłby być bardziej otwarty. Mniejsi gracze mogliby konkurować z większymi. We wrześniu 1995 roku podczas wolnego weekendu postanowił go zbudować w zaciszu swojego pokoju w San Jose. Pomysł był prosty. Witryna miała umożliwiać wystawianie przedmiotów do licytacji oraz przeglądanie innych ofert z możliwością wzięcia udziału w aukcji. Urodzony we Francji 28-letni irański programista w krótkim czasie uporał się z napisaniem odpowiedniego programu i pierwsza wersja serwisu rozpoczęła swoją działalność. Sam przynajmniej, iż utworzenie międzynarodowej korporacji nie było jego celem. Głównym czynnikiem motywującym była praca nad interesującą technologią. Niemalą rolę w powstaniu serwisu odegrała jego partnerka, której chciał zaimponować. W tym czasie był etatowym pracownikiem General Magic, dorabiając na boku jako projektant stron internetowych. Założenie eBay'a nie było jednak jego pierwszym kontaktem z biznesem. W 1991 roku wraz z trójką przyjaciół założył firmę zajmującą się pisaniem programów. Na jej stronie internetowej pojawił się prototyp sklepu *online* nazwany eShop. Prowadzenie przedsiębiorstwa okazało się być nieopłacalne, lecz eShop wzbudził zainteresowanie i został wkrótce kupiony przez Microsoft.

Zakres oferowanych przedmiotów, które można było znaleźć na pierwszych aukcjach, nie był imponujący. Stare zabawki, bielizna z autografem i kilka podzespołów komputerowych to wszystko, co oferował serwis. Taki początek nie zapowiadał przedsięwzięcia godnego odnotowania w historii świata. Jednak transakcje za pomocą serwisu odbywały się. Sam Omidyar wystawił na aukcję zepsuty wskaźnik laserowy, który miał już zamiar wyrzucić, lecz ku jego zdziwieniu ktoś zaoferował niemal 15 dolarów za, wydawałoby się, nieużyteczny przedmiot. Pierre uznał, że kupujący nie rozumiał, że oferowany sprzęt nie działa. Otrzymał jednak odpowiedź o następującej treści: „jestem kolekcjonerem zepsutych wskaźników laserowych”. Już po kilku miesiącach, rozwój witryny nabrał gigantycznej prędkości, a same opłaty od użytkowników przynosiły kilkadziesiąt tysięcy dolarów miesięcznie.

W początkowej fazie działania serwisu Pierre Omidyar nie zdawał sobie sprawy z potencjału jaki drzemał w jego przedsięwzięciu. Witrynę uważano powszechnie za pchli targ przepełniony starociami, którymi in-

teresusją się tylko zapaleni hobbyści. Wielu inwestorów wątpiło w przyszłość serwisu. Uważali, iż nikt o zdrowych zmysłach nie będzie chciał kupować przedmiotów bez ich oglądania, w dodatku od całkowicie obcych ludzi. Omiędzy nie był biznesmenem, nie znał rynku. Nie zdawał sobie sprawy, ilu jest kolekcjonerów, którzy mogliby być potencjalnymi klientami. Nie przypuszczał, że ich rola może zostać w przyszłości zmarginalizowana, a głównym atutem będzie handel przedmiotami codziennego użytku. Przekonywał inwestorów, że ludzie są z natury dobrzy i są w stanie dokonywać uczciwie transakcji na elektronicznym rynku. Jego entuzjazm spotykał się jednak głównie ze sceptycyzmem.

Od 1996 roku towarzyszył mu już Jeffrey Skoll, absolwent MBA na Stanford Business School, który został pierwszym prezesem eBay'a. Obecnie jego majątek jest szacowany na 3,2 mld dolarów, co czyni go siódmym najbogatszym Kanadyjczykiem<sup>153</sup>. Niespełna trzy lata po narodzinach koncepcji giełdy internetowej Pierre i jego inwestorzy doszli do wniosku, iż dalszy rozwój firmy jest uzależniony od zatrudnienia dobrego menedżera, który pomógłby skonstruować spójną strategię funkcjonowania serwisu w przyszłości.

Wybór padł na Meg Whitman, absolwentkę Harvardu, która miała na swoim koncie pracę u Disney'a i w firmie zajmującej się produkcją zabawek. Jako cel przedsiębiorstwa wybrała skoncentrowanie się na rynku kolekcjonerskim, stanowiącym wówczas 98% ogółu produktów na eBay. Co ciekawe, aż 8% z nich stanowiły wtedy modne lalki wypełniane grochem<sup>154</sup>. W tamtym czasie firma liczyła 30 pracowników, przychody rzędu 4,7 mln dolarów, a witryna miała już pół miliona użytkowników w Stanach Zjednoczonych. Wkrótce filozofia firmy miała ulec zmianie. Z serwisu zajmującego się handlem powstała społeczność skupiająca użytkowników z całego świata.

### 3.1.3 eBay na Wall Street

Magnesem do zdobycia zaufania na giełdzie miało być zatrudnienie Whitman. Wejście na giełdę było planowane na wrzesień 1998 r. Jednak kryzys finansowy w Rosji przyczynił się do zachwiania światowej gospodarki. Pogłębiało to niepewność, z jaką traktowano pojawienie się eBay'a na Wall Street. Jednak decyzja o wejściu na giełdę okazała się wybitnym sukcesem. Już pierwszego dnia cena za akcję wzrosła z 18 do 53,50 dolarów. Uczyniło to z twórców serwisu natychmiastowych miliarderów. Po zamknięciu parkietu firma była warta ponad 2 mld dolarów.

W kwietniu 1999 r. firma kupiła dom aukcyjny Butterfield and Butterfield za 260 mln dolarów. Dwa miesiące później w wyniku awarii strona nie działała przez niemal dobę. Zaraz po tym, czterystu pracowników firmy wykonało połączenia telefoniczne do wszystkich sprzedawców, których interesy mogły ucierpieć, aby osobiście przeprosić za zaistniałe niedogodności. To przyczyniło się do wykreowania wizerunku firmy w najwyższym stopniu dbającej o zadowolenie klienta oraz bezpieczeństwo i jakość usług.

W lipcu 2000 r. dokonano rekordowej licytacji. Kolekcjoner zaoferował aż 1,2 mln dolarów za rzadko spotykaną kartę baseballową. W tym samym roku eBay zdecydował się na przejęcie strony Half.com, która także oferowała handel produktami po okazjnych cenach, lecz nie umożliwiała opcji licytowania. Po roku nastąpiła jej całkowita integracja z serwisem.

Lata 90. okazały się być erą e-inicjatyw. Każdego dnia pojawiały się nowe firmy oferujące e-usługi. Nowopowstałe witryny błyskawicznie zdobywały inwestorów. Szaleństwo niemal bezkrytycznego podążania za wszelkimi e-przedsięwzięciami doprowadziło wkrótce do wybuchu ogromnej bańki. Kiedy według NASDAQ eBay był wart już około 21 mld dolarów, wprawiało to w zdumienie Meg Whitman, która miała

<sup>153</sup> Według magazynu „Forbes”, stan na marzec 2011 r.

<sup>154</sup> Według Meg Whitman, wywiad dla „Prawdziwa historia internetu”.

już wieloletnie doświadczenie pracy w biznesie i taka wycena wydawała się być nierealna. Wartość rynkowa zdecydowanie przewyższała rzeczywiste możliwości przedsiębiorstwa. Nakłady na inwestycje w tym sektorze były wręcz nieracjonalnie wysokie, co przyczyniło się do załamania na giełdzie. Jednak pozwoliło to na szybki rozwój przemysłu informatycznego, internetu i wraz z nimi wyróżniających się serwisów. Taka sytuacja doprowadziła w końcu do upadku wielu mniejszych firm, lecz eBay w odpowiednim czasie rozwinął się i ugruntował swoją pozycję na rynku jako lider, co pozwoliło mu przetrwać.

Chcąc poszerzyć zakres oferowanych e-usług, w 2002 roku postanowiono wykupić Paypal Inc. za 1,5 mld dolarów. Jest to firma zajmująca się płatnościami internetowymi, preferowany sposób regulowania należności za transakcje odbywające się za pośrednictwem eBay'a. Paypal oferuje szereg usług finansowych. Umożliwia wysyłanie i otrzymywanie płatności za pomocą adresu e-mail. Pieniądze na koncie Paypal mogą być wydane na zakupach internetowych, przelane na konto bankowe lub wysłane właścicielowi w formie czeku. Oferta firmy obejmuje ponadto karty kredytowe, płacenie rachunków oraz wiele innych.

W tym samym roku eBay przejął też iBazar, popularną europejską witrynę o zbliżonej formie. W 2008 roku jest już znaną marką na całym świecie. Meg Whitman decyduje się na rozpoczęcie kariery politycznej i rezygnację z powierzonych jej najważniejszych funkcji. Pozostaje jednak w firmie by doradzać nowemu prezesowi i CEO, którym zostaje wybrany John Donahoe. Zmiana nie wpływa na funkcjonowanie serwisu. Ma setki milionów zarejestrowanych użytkowników, notuje przychody rzędu 7,7 mld dolarów i zatrudnia ponad 15 000 pracowników. Rok później decyduje się na sprzedaż Skype'a za 2,75 mld dolarów, zachowując jednak trzydziestoprocentowy udział.

Pod koniec 2010 roku ogłoszono przejście brands4friends.de za 197 mln dolarów, niemieckiego portalu zajmującego się handlem *online*. Jest to kolejny krok do umocnienia pozycji eBay'a na rynku europejskim.

### 3.1.4 Koncepcja witryny

Kiedy Pierre rozpoczął swoją pracę nad witryną, nazywał ją po prostu „AuctionWeb”, ale pierwszą nazwą pod jaką chciano widzieć firmę było Echo Bay Technology. Jednak, gdy chciano zarejestrować domenę echobay.com, okazało się, iż już jest ona używana przez kogoś innego. Postanowiono więc skrócić nazwę do eBay.com i tak już zostało do dzisiaj.

Witryna oferuje tradycyjną licytację z możliwością ustanowienia ceny minimalnej, poniżej której sprzedawca nie zgadza się na pozbycie się przedmiotu. Istnieje także opcja nabycia przedmiotu za ustaloną z góry cenę. Obecnie większość transakcji jest dokonywana właśnie w taki sposób. Serwis oferuje także specjalną modyfikację tego formatu nazwaną „best offer”. Polega na składaniu konkretnej oferty sprzedającemu, którą może zaakceptować lub odrzucić. W tym drugim przypadku sprzedawca może wysłać kontrofertę sprzedaży. Ten typ dokonywania zakupów wymaga spełnienia szeregu wymogów i nie jest dostępny we wszystkich kategoriach.

W 2000 roku eBay został oskarżony o naruszenie praw patentowych należących do firmy MercExchange, które dotyczyły prostej opcji „Buy It Now”. Dwa lata później amerykański sąd federalny orzekł winę serwisu i nakazał wypłacić 35 mln dolarów odszkodowania. Ten przypadek był bardzo kontrowersyjny, a batalia sądowa trwała kilka lat.

Serwis oferuje szeroki wachlarz pomocnych narzędzi i dodatkowych witryn. Strona „eBay Pulse” informuje o najczęściej poszukiwanych towarach, „Best of eBay” ułatwia poszukiwania najbardziej nietypowych przedmiotów, użytkownicy sami mogą je wytypować i oceniać ich oryginalność. Społeczność użytkowników dysponuje poza tym dostępem do paneli dyskusyjnych, forów, grup, centrum pomocy, przewodników. Istnieje bogata oferta dla użytkowników telefonów komórkowych: powiadomienia SMS, strona WAP oraz aplikacje umożliwiające korzystanie z serwisu w wygodny sposób.



### 3.1.5 Bezpieczeństwo

W miarę powiększania się zakresu oferowanych przedmiotów zaczęły być też widoczne aukcje wyjątkowo osobliwe, dziwaczne, niemoralne czy wręcz sprzeczne z prawem. Na aukcjach oferowano ludzką nerkę, której cena sięgnęła 5 milionów dolarów zanim administratorzy strony zainterweniowali. Mieszkaniec Seattle zdołał sprzedać swoją „duszę” za 400 dolarów. Wzmocniony monitoring wystawianych aukcji okazał się więc niezbędny do zachowania dobrej reputacji firmy.

Wizerunek może zostać nadszarpnięty przez oskarżenia dotyczące przedmiotów sprzedawanych za pośrednictwem eBay’a. Podejrzenia o paserstwo, handel falsyfikatami, naruszanie praw własności intelektualnej czy też oferowanie produktów, których przeznaczenie jest uznawane za sprzeczne z ogólnoprzyjętymi zasadami moralnymi, są istotnymi zagrożeniami. Dlatego firma postanowiła ograniczyć szeroki zakres przedmiotów dostępnych na eBay’u.

W maju 2001 r. zdecydowano się na blokowanie licytacji jakichkolwiek przedmiotów związanych z dokonaniem zbrodni. Dotyczy to między innymi zapisów wspomnień z miejsca zbrodni, listów od morderców czy też wykupienia miejsc do oglądania egzekucji.

Ponadto przedmiotem handlu nie mogą być: tytoń, alkohol, broń, amunicja, materiały propagujące totalitaryzm, alarmowe wyposażenie służb mundurowych, używana bielizna, brudne ubrania, wyroby z kości słoniowej, żywe zwierzęta, szczątki ludzkie, dziecięca pornografia, narkotyki, różnego rodzaju dokumenty osobiste oraz wszystko, co może być uznane za podrobione lub skradzione. To tylko nieliczne przykłady. Lista zakazanych przedmiotów jest długa i sprecyzowana.

### 3.1.6 Porażka eBay Express

W 2006 roku rozpoczął działalność nowy serwis eBay Express. Celem jego istnienia było stworzenie większej konkurencji dla Amazon.com. Portal miał się różnić od standardowego eBay’a większą prostotą i mniejszym ryzykiem. Głównym przedmiotem handlu miały być przedmioty nowe o ustalonej cenie, bez możliwości licytacji. Sprzedawca mogli tylko doświadczeni sprzedawcy eBay’a o dobrej reputacji.

Portal oferował również innowatorskie udogodnienia. Dzięki wózkowi z zakupami można było kupować od różnych sprzedawców, a płatności dokonywać za jednym rozliczeniem. Pośredniczyć mógł system PayPal lub zwykła karta kredytowa. Co więcej, eBay zobowiązał się do ubezpieczenia wszystkich oferowanych przedmiotów na tej witrynie. Klientom obiecano więc niemal całkowicie bezpieczne zakupy. Nawet w przypadku niedostarczonych przesyłek użytkownik miał pewność, że nie stracił swoich pieniędzy.

Jednak pomimo innowatorskiej inicjatywy wszystkie powstałe wersje eBay Express (w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Niemczech) zostały zamknięte po dwóch latach działalności. Przyczyną niepowodzenia było prawdopodobnie to, że klienci zawsze postrzegali markę eBay jako giganta aukcji *online*. Podjęcie decyzji o ekspansji i rozpoczęcie działalności serwisu handlowego z brakiem możliwości licytacji osłabiało więc silną pozycję marki w umysłach konsumentów. Istnieją liczne przykłady niepowodzeń takiego podejścia. Przede wszystkim grupa IBM. Zanim zaczęła oferować klientom linię komputerów osobistych w 1981 roku była najsilniejszą marką sprzętu komputerowego na świecie. Podążając drogą rozbudowy linii komputerów PC w przeciągu 23 lat straciła podobno aż 15 mld dolarów. Podobne błędy popełniały też inne firmy takie jak Volvo, którego sportowy model c70 okazał się spektakularną klęską, gdyż image tego samochodu był kompletnym przeciwieństwem tego, z czym jest utożsamiana marka. Taka droga rozwoju nie zawsze okazuje się błędna, lecz liczne przykłady pokazują, że zwykle prowadzi do porażki.

### 3.1.7 Podsumowanie

eBay ma na swoim koncie zauważalne porażki dotyczące nietrafionych kierunków rozwoju. Nowe linie produktów oraz oceny szans na innych rynkach nie zawsze były trafione (patrz przypadek Allegro). Firma musiała także stoczyć wiele bitew na polu prawnym. Jednak oceniając firmę jako całość, jest to znakomity przykład tego jak pozornie mały pomysł może odmienić funkcjonowanie świata i zapisać się na stałe w kartach historii. Dojście do sukcesu nie było łatwe, jednak dzięki trafnej strategii i sprawnemu zarządzaniu udało się nie zmarnować przewagi pozycji startowej i wykorzystać sprzyjające warunki boomu internetowego.

Sukcesywna taktyka przejmowania pokrewnych przedsięwzięć oraz poszerzania oferowanych usług pozwoliła firmie wykreować potężną międzynarodową markę. Obecnie wartość rynkowa eBay'a to niemal 41,3 mld dolarów (wg NASDAQ, stan na 23 stycznia 2012 r.). Portal systematycznie pozyskuje nowych użytkowników i może się cieszyć statusem jedynej giełdy internetowej o światowym zasięgu.

### 3.1.8 Bibliografia

1. Discovery Science, film pt. „Prawdziwa historia internetu”, dostęp: 24.01.2012
2. *History*, eBay, <http://www.ebayinc.com/history>
3. Hsiao A., *How did eBay start?*, About.com
4. [http://ries.typepad.com/ries\\_blog/2006/12/ebay\\_express\\_a\\_.html](http://ries.typepad.com/ries_blog/2006/12/ebay_express_a_.html)
5. Mullen A., *The history of ebay*, "Happy News"
6. *The history of eBay*, "The Telegraph", 15.04.2011
7. Wikipedia.org

## 3.2 Allegro.pl

Rok założenia firmy: 1999

Założyciel: Arjan Bakker

Branża: e-commerce

Kapitał zakładowy: 33,47 mln zł



### 3.2.1 Wstęp

Pojęcie zakupów internetowych jest obecnie niemal nierozłącznie kojarzone w Polsce z serwisem allegro.pl. Miliony Polaków dokonując przeróżnych zakupów bez wychodzenia z domu pomogły nie tylko w rozbudowie tego serwisu internetowego, lecz także w rozwoju tysięcy małych i średnich przedsiębiorstw, które rozwinęły się dzięki nowym, niedostępnym wcześniej możliwościom. Ten pierwszy w historii polski serwis aukcyjny dociera do większości internautów w Polsce i ma 12,5 miliona użytkowników. Obecnie Grupa Allegro skupia 75 serwisów w 17 krajach na 3 kontynentach. Jak sami o sobie mówią, to właśnie wraz z rozpoczęciem ich działalności rozpoczął się polski e-handel<sup>155</sup>.

### 3.2.2 Do sukcesu krok po kroku

Jednak pierwszej licytacji on line w Polsce nie przeprowadził żaden serwis aukcyjny, lecz Lufthansa. W 1998 roku firma chciała wypromować w ten sposób sprzedaż biletów lotniczych za pomocą internetu. Rezultaty tej inicjatywy zdecydowanie przerosły najśmielsze oczekiwania. W licytacji wzięło udział 6 tysięcy osób, a rok później dwukrotnie więcej. Klienci mogli nabyć bilety po wyjątkowo okazjnych cenach, a dla firmy była to znakomita promocja osiągnięta niedużym kosztem. Nikt jednak nie wpadł wtedy na pomysł rozwinięcia koncepcji aukcji internetowych.

Gdy w grudniu 1999 roku ukazała się w prasie pierwsza wzmianka na temat strony allegro.pl, siedziba firmy znajdowała się w piwnicy hurtowni ze sprzętem komputerowym w Poznaniu. Nikt nie przypuszczał, iż idea Arjana Bakker i dziewiętnastoletniego wówczas programisty Tomasza Dudziaka dotycząca bezpiecznego dokonywania zakupów przez internet osiągnie ogromny sukces i przerodzi się w znaczącą na rynku Grupę Allegro. W jaki sposób Holender trafił do Poznania i skąd wzięła się znajomość z młodym miłośnikiem informatyki? Przed laty przegrał ze znajomym zakład, którego stawką był wyjazd z Kraju Kwitnącego Tulipana do Polski. Gdy szef firmy Surf Stop Shop sp. z o.o. miał już wstępny pomysł na innowacyjny e-biznes, poszukiwał kogoś, kto by mu w tym pomógł od strony technicznej. Wtedy do komputerów jego przedsiębiorstwa włamał się haker pozostawiając informacje jak należy ulepszyć system nieskutecznych zabezpieczeń. Bakker uznał to zdarzenie za dar niebios. Po dwumiesięcznych poszukiwaniach udało mu się namierzyć

tego człowieka i zaproponować mu współpracę. Dzięki temu oprogramowanie wykorzystane do obsługi serwisu zostało w całości zaprojektowane przez polskich programistów.

Rys. 33. Strona Allegro w 1999 roku



Źródło: Blog Grupy Allegro, <http://blog.allegro.pl/index.php/2007/12/13/sto-lat-sto-lat-a-dla-kogo-dla-was-i-dla-nas/> (dostęp: 02.02.2012).

Początkowo allegro.pl było postrzegane jako serwis aukcyjny dla hobbystów, lecz zainteresowanie było tak duże, iż produkty codziennego użytku stały się głównym przedmiotem handlu między użytkownikami. Co ciekawe, w tamtym czasie na reklamę nie wydano ani złotówki, lecz wzmianki o istnieniu serwisu pojawiały się w prasie i w mediach głównie ze względu na to, iż było to uznawane za godną uwagi ciekawostkę. Arjan Bakker wzorował się na amerykańskim serwisie eBay, który powstał w 1995 roku, a w marcu 1998 miał już pół miliona użytkowników i notował przychody rzędu 4,7 milionów dolarów<sup>156</sup>. Holender, który sporą

<sup>156</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/EBay>

część życia spędził w Polsce zainwestował w tę inicjatywę 30 tysięcy złotych<sup>157</sup>. Miał wtedy 26 lat, a siedzibą serwisu była piwnica bez okien, która była w stanie pomieścić zaledwie kilku pracowników. We wcześniejszych latach związany był z informatyczną firmą Cadena, której był współzałożycielem.

Tomasz Dudziak niespełna 10 lat po powstaniu serwisu allegro.pl utworzył kolejny innowacyjny serwis walutomat.pl, który umożliwia użytkownikom wymianę walut za pośrednictwem internetu. Jest to jedno z pierwszych tego typu przedsięwzięć na świecie. Młody informatyk oraz przedsiębiorca po raz kolejny wykazał się instynktem i wyczuciem rynku, ponieważ już w ciągu pierwszego roku obrót walut wymienianych przez walutomat wyniósł około 200 milionów złotych, a liczba użytkowników systematycznie rośnie<sup>158</sup>.

### 3.2.3 Elektroniczna giełda ofertą dla Polaka

Celem było utworzenie sieci łączącej sprzedających i kupujących w Polsce, aktywnej społeczności, która miałaby możliwość wymiany opinii, poznawania się nawzajem przez serwis. W marcu 2000 roku Bakker deklaruwał, iż najważniejsze jest dla niego utworzenie sprawnie działającej aktywnej społeczności skupiającej jak największą liczbę użytkowników<sup>159</sup>. Pierwsze dochody miał zamierzać generować po około 2 latach działalności. Skupiał się na tym, by koszty utrzymania w jak najmniejszym stopniu ponosili zwykli użytkownicy, bardziej starał się obciążyć firmy współpracujące z allegro, reklamodawców. Zaledwie po 4 miesiącach istnienia witryny, można już było za jej pośrednictwem kupić takie okazy kolekcjonerskie jak komiks „Kajko i Kokosz w kosmosie” z lat siedemdziesiątych, czy samochód Warszawa 224. Głównym przedmiotem transakcji był sprzęt komputerowy, monety i książki.

Dołączenie do społeczności allegro nie było trudne. Podstawą było posiadanie konta mejlowego. Użytkownik rejestrował się w systemie, po czym mógł już licytować przedmioty innych użytkowników lub oferować własne. Każdy posiadał swój własny login i hasło do indywidualnego konta. Do licytacji wykorzystano system automatycznego licytowania (*proxy bidding*). Polega on na tym, że użytkownik wyznacza maksymalną kwotę, jaką jest w stanie zapłacić, oczywiście niewidoczną dla pozostałych, a system licytuje używając najmniejszej możliwej stawki potrzebnej do przebicia poprzedniej oferty. Po zakończeniu aukcji następuje wymiana danych kontaktowych sprzedawcy i nabywcy drogą mejlową. Dostarczenie przedmiotów odbywa się już poza serwisem, za pomocą poczty, kuriera lub odbiór osobisty.

Silnym punktem strategii twórców była początkowa rezygnacja z prowizji od sprzedawanych przedmiotów. Dzięki temu serwis zaczął zyskiwać rzesze klientów, którzy nie byli skłonni do „omijania” systemu np. pozyskując tylko dane sprzedawcy, a dokonując transakcji poza serwisem. Sprzedający nie mógłby w takim przypadku otrzymać punktów za pomyślnie zrealizowane aukcje, co pomagało mu budować wizerunek wiarygodnego i uczciwego sprzedawcy. Na straży bezpieczeństwa danych stał cieszący się uznaniem system operacyjny FreeBSD.

W tym czasie allegro reklamowało się już w mediach, lecz głównym miejscem promocji pozostawał internet głównie przez bannery oraz sponsoring konkursów. Starano się zwrócić na siebie uwagę w prasie nie tylko tej z zakresu tematyki komputerów i internetu. Istniały już także plany kampanii radiowo-telewizyjnej.

Allegro od początku swego istnienia dbało o przestrzeganie prawa. Jeśli pojawiały się aukcje, których legalność była podważalna, natychmiast je zamykano. Serwis rozpoczął współpracę z organami ścigania oraz Tele-

<sup>157</sup> A. Piński, J. Piński, *Wirtualny Bazar*, Wprost, Numer 14/2004, <http://www.wprost.pl/ar/58218/Wirtualny-bazar/?O=58218&pg=1>

<sup>158</sup> Informacja prasowa Revelco Sp. z o.o. z dnia 19.11.2010, <http://dotpr.netpr.pl/pr/173519/200-mln-zlotych-obrotu-w-rok-pierwsze-urodziny-walutomat-pl>

<sup>159</sup> D. Majgier, wywiad z Arjanem Bakkerem dla WebReporter nr 03 - 2000.03.15, [http://allegro.pl/country\\_pages/1/0/marketing/prasa/reporter.php](http://allegro.pl/country_pages/1/0/marketing/prasa/reporter.php)

komunikacją Polską w celu zwalczania przestępczości. Było to możliwe ze względu na ówczesną dominację TP na rynku dostawców internetu, TP mogła namierzyć lokalizację, z której wystawiono przedmiot na aukcję. Trzynastego marca 2000 roku doszło do fuzji allegro z międzynarodowym serwisem aukcyjnym QXL.com, którego zostało polskim oddziałem jako nowa firma QXL Poland Sp. z o.o. Jej celem stała się rozbudowa aukcji *przedsiębiorstwo–klient (B2C)*, głównie przez poszerzenie możliwości wystawiania nowych przedmiotów przez firmy, np. dostępność większej liczby identycznych przedmiotów oferowanych na jednej aukcji, wyróżnienie firm partnerskich za pomocą znaków graficznych. Rozwinięto także system kontroli transakcji, umożliwiono sprzedawcom selekcję licytujących według określonego poziomu zaufania. Wiosną tego samego roku firma zatrudniała już prawie 20 pracowników, a siedzibą firmy stały się dwa mieszkania przy ulicy Dąbrowskiego w Poznaniu.

### 3.2.4 Dominacja na rynku

„Kto pierwszy, ten lepszy” – w taki właśnie sposób można by określić sytuację serwisów aukcyjnych w Polsce, gdzie allegro.pl jest zdecydowanym liderem. Jednak na przestrzeni lat serwis musiał się zmierzyć z liczną konkurencją zarówno z małymi przedsiębiorzeniami, jak i ze światowym gigantem. Narzędziem w walce o miejsce na rynku stała się dokładnie przemyślana strategia rozwoju i stałe doskonalenie oferowanych usług. Na początku swojej działalności serwis był całkowicie darmowy, nie istniała nawet prowizja od przeprowadzonych transakcji. Celem było skupienie wokół siebie jak największej liczby użytkowników, wykreowanie wizerunku firmy, zdobycie zaufania i przyzwyczajenia klientów. Istotą była wygoda posługiwania się stroną, przejrzystość zasad i łatwość dokonywania zakupów. Ze szczególną uwagą dbano o zapewnienie bezpieczeństwa, gdyż było to niezmiernie ważne dla potencjalnych klientów, główny czynnik decydujący o rozpoczęciu korzystania z serwisu. W tamtym czasie internet był znacznie mniej dostępny niż obecnie, a zakupy za jego pomocą wzbudzały naturalnie liczne wątpliwości. Przekonanie ludzi do handlu na allegro bardzo często było przekonaniem ludzi do dokonywania zakupów przez internet w ogóle. Strategia firmy okazała się znakomita, był to klucz do sukcesu, z którym trudno było konkurować.

#### 3.2.4.1 Początkowa konkurencja

Dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa zwrócił na siebie uwagę wielu inwestorów zainteresowanych rynkiem elektronicznego handlu. Na przestrzeni lat 2000 i 2001 powstało wiele serwisów aukcyjnych. Portal OneTwoSold.pl był oddziałem serwisu znanego w Europie Zachodniej, który zainwestował znaczne pieniądze w kampanię reklamową. Jako jedyny w kraju potwierdzał wiarygodność użytkowników przez rozmowę telefoniczną, co teoretycznie zapewniało stosunkowo największe zabezpieczenie przed potencjalnymi oszustami. Był dobrze opracowany graficznie i oferował funkcję „aukcja w aukcji”, co umożliwiało tworzenie elektronicznych sklepów takim markom jak Thompson, Citizen i telewizja VIVA. Wadą serwisu była jednak zbyt mała liczba oferowanych przedmiotów, zwłaszcza tych najbardziej popularnych oraz wysokie koszty utrzymania. Obecność OneTwoSold w Polsce nie trwała nawet roku. Strona aukcja.com oferowała szeroki wachlarz rodzajów aukcji takich jak holenderska, błyskawiczna, przetargowa, klasyczna, wielokrotna. Istniały również powiadomienia o przebiegu licytacji za pomocą wiadomości SMS i telefoniczna linia pomocy. Jednak to nie pomogło w zdobyciu rynku. Pozostałe serwisy kusily użytkowników za pomocą przydatnych narzędzi licytatorskich, dostępności do forum, regularnych konkursów z nagrodami. Dużym atutem portalu alloo.pl był prosty, intuicyjny i przejrzysty interfejs – po prawej stronie licytowane przedmioty, a po lewej kategorie. Po pewnym czasie podobny pojawił się także na allegro.

Konkurencyjne witryny miały jednak również swoje wady: nieatrakcyjna szata graficzna, natłok informacji, brak przejrzystości, intuicyjności obsługi czy nikłe zainteresowanie forami. Największym problemem była jednak zbyt mała liczba przedmiotów wystawianych na aukcjach. Przy zbyt niskim przyroście nowych klientów, konieczne było wprowadzenie opłat za dokonywane transakcje. To z kolei prowadziło do ich odejścia do bezpłatnej, popularniejszej konkurencji.

Rys. 34. Wygląd portalu w 2001 roku

Źródło: Blog Grupy Allegro, <http://blog.allegro.pl/index.php/2007/12/13/sto-lat-sto-lat-a-dla-kogo-dla-was-i-dla-nas/> (dostęp: 02.02.2012).

Nawet portal Wirtualna Polska oferował swój własny serwis aukcyjny. Okazał się jednak przeciętny i nie odniósł zamierzonego sukcesu. W 2002 roku zdecydowano więc o podjęciu współpracy z allegro.pl, na którą to stronę przekierowywano z adresu aukcje.wp.pl.

Portalowi udało się utrzymać wiodącą pozycję dzięki umiejętnemu zachowaniu łatwości obsługi przy jednoczesnej mnogości oferowanych funkcji. Praktyczność użytku została zapewniona dzięki takim ułatwieniom jak rozbudowane możliwości wyszukiwania i sortowania ofert, zapewniające precyzyjne dostosowanie

wanie prezentowanych produktów do oczekiwań użytkowników. Przydatna była opcja tworzenia „czarnej listy” osób, które nie mogą brać udziału w aukcjach danego użytkownika oraz informowanie o przebiegu aukcji biorących w niej udział za pomocą poczty elektronicznej. Najważniejszą cechą allegro była jednak zdolność do zgromadzenia największej liczby klientów oraz do utrzymywania najwyższego tempa przyrostu nowych pośród wszystkich serwisów aukcyjnych.

Dzięki bankructwom dużej ich części, nowemu zastępowi internautów powstałemu na skutek pojawienia się Neostrady na rynku, współpracy z największymi portalami takimi jak Onet.pl czy wp.pl, allegro zyskało wiele tysięcy nowych użytkowników, co dało mu ogromną przewagę nad konkurencją.

W 2003 roku allegro.pl liczyło już milion użytkowników, zatrudniało 60 pracowników i nastąpiła kolejna przeprowadzka. Budynek nie był jeszcze całkowicie wykończony, ale był to już biurowiec z prawdziwego zdarzenia. Grupa Allegro stopniowo poszerzała swoją ofertę. Pojawiły się serwisy motoAllegro, plalnosci.pl oraz strona-klon w Czechach. Wprowadzono program Super Sprzedawca. Był to czas dużych zmian nie tylko dla samego allegro, lecz także dla wielu małych przedsiębiorstw, które decydowały o zamknięciu swoich sklepów i skupieniu się wyłącznie na sprzedaży internetowej. Wkrótce pojawiło się centrum bezpieczeństwa i otoMoto.pl.

Rok 2005 był kolejnym istotnym etapem dla spółki. Wyemitowano pierwszą kampanię reklamową i miała miejsce pierwsza edycja Allegro Windsurfing Cup. Wkrótce zakończył się również ciągnący się od 2002 roku spór o prawa własnościowe, kiedy Bakker kierując firmą NIAA przejął władzę w spółce QXL Poland przez podniesienie kapitału zakładowego. Uгода z QXL Ricardo zakładała objęcie 18% nowej emisji QXL ricardo plc przez ówczesnych właścicieli 92% spornych akcji oraz zaniechanie wszelkich postępowań sądowych. Te zawirowania nie wpłynęły jednak na jakość świadczonych usług i rok 2006 zakończył się niebywałym sukcesem. Działalność rozpoczął serwis otoDom.pl, a strona z pięciomilionową społecznością „Allegrowiczów” zyskała tytuł najczęściej odwiedzanej w Polsce. Co zaskakujące, nawet pojawienie się w Polsce serwisu eBay nie przeszkadza w tym, aby tempo przyrostu nowych użytkowników było coraz szybsze.

Z biegiem lat następuje stopniowy rozwój witryny. W trosce o potrzeby przedsiębiorstw ściśle związanych z serwisem, zostaje uruchomiona opcja założenia własnego sklepu w jego obrębie. Pozwala na dłuższy czas trwania aukcji, selekcję przedmiotów według własnych kategorii oraz odmienność graficzną. W marcu 2008 roku spółka Tradus, do której należy QXL Ricardo, zostaje nabyta przez południowoafrykański koncern medialny Naspers za 946 mln funtów. Wkrótce allegro umożliwia rejestrację młodzieży między 13. a 18. rokiem życia, powstaje dla nich specjalne konto Junior. Zjazdy „Allegrowiczów” stają się corocznym zwyczajem, a internetowy blog serwisu informuje o niuansach związanych z firmą.

### 3.2.4.2 Deklasacja giganta

Najpopularniejszy na świecie portal aukcyjny eBay zatrudnia niemal osiemnastokrotnie większą liczbę pracowników niż allegro. Notuje przychody przekraczające 9 miliardów dolarów. Jest dziewiętnasty na świecie pod względem częstości wizyt, pokonując polskiego konkurenta o 188 pozycji<sup>160</sup>. Dlaczego więc jego znaczenie jest marginalne na naszym rynku?

Pojawił się w Polsce w kwietniu 2005 roku. Perspektywy były obiecujące, gigant mógł oferować coś, o czym allegro mogło tylko marzyć, dostęp do 500 milionów użytkowników na całym świecie i ogromne możliwości międzynarodowej wymiany handlowej. Istniał już także system PayPal, elektroniczny portfel, pozwalający na bezpieczne dokonywanie zapłaty za nabyte przedmioty.

<sup>160</sup> Według rankingu Alexa top 500, <http://www.alexa.com/topsites/global;8>



Początkowo nic nie zapowiadało klęski, witryna w krótkim czasie osiągnęła milion wyświetleń. Aby zdobyć nowych użytkowników postanowiono nie pobierać żadnych opłat za dokonywane transakcje. Pozwoliło to na osiągnięcie drugiego miejsca wśród serwisów aukcyjnych z wynikiem ponad 5% rynku.

Niecałe trzy lata po rozpoczęciu działalności eBay wprowadził opłaty, co doprowadziło do pięciokrotnego spadku liczby wystawianych aukcji. Ten fakt oraz niezachwiana pozycja silnego lidera to czynniki decydujące o niepowodzeniu amerykańskiego kolosa na polskim rynku, który został przez niego zlekceważony. Sądzono, iż sama silna marka sprawi, że miliony użytkowników przejdą do serwisu, który nie oferuje im żadnych funkcji, jakich nie miałyby allegro.pl czy swistak.pl. Nie przeprowadzono skutecznej kampanii reklamowej. Rażący był brak odpowiedniej promocji wśród internautów. Co więcej, Polacy nie mieli dostępu do niektórych usług oferowanych w zachodnich odpowiednikach serwisu, np. system PayPal udostępnił dopiero w 2007 roku. Choć eBay.pl w dalszym ciągu istnieje, polski oddział firmy już zamknięto.

### 3.2.5 Wizje na przyszłość

Liczba użytkowników allegro.pl stale rośnie. Jest to silnie skorelowane z ciągłym wzrostem liczby internautów. Arjan Bakker, będący przez cały czas na czele allegro, doskonale zdaje sobie sprawę z czynników, które istotnie wpływają na pozycję serwisu. W strategii zakłada się wzrost roli internetu i zakupów za jego pośrednictwem na przestrzeni czasu. Spółka Grupa Allegro planuje zdobyć kolejne rynki oraz zdywersyfikować pola, na których operuje i podejmować nowe przedsięwzięcia. Od 2011 roku należą do niej QXL Poland, Bankier, OtoMoto, Ceneo i internet Service, a jej właścicielem pozostaje w dalszym ciągu MIH Allegro B.V., należący do Naspers.

Historia serwisu allegro.pl pokazuje, jak można utworzyć znakomite przedsiębiorstwo nie dysponując dużym kapitałem początkowym. Allegro dominuje rynek serwisów aukcyjnych marginalizując znaczenie takich stron jak swistak.pl czy ebay.pl, nie wspominając o innych, dużo mniejszych. Drogą do sukcesu jest inspiracja, adaptacja do otoczenia i właściwa realizacja przemyślanego planu. Istotne jest wykreowanie silnej więzi z klientem. Arjan Bakker odniósł sukces dzięki ciągłemu dążeniu do zaspokojenia potrzeb użytkowników. To był klucz do utrzymania stabilnej pozycji lidera.

### 3.2.6 Bibliografia

1. Adamczyk M., *Pchli cyber targ*, „Wprost”, nr 19/2000, <http://www.wprost.pl/ar/1495/Pchli-cyber-targ/>
2. *Allegro – auction website*, Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Allegro\\_%28auction\\_website%29](http://en.wikipedia.org/wiki/Allegro_%28auction_website%29)
3. Blog Grupy Allegro, <http://blog.allegro.pl/index.php/2007/12/13/sto-lat-sto-lat-a-dla-kogo-dla-was-i-dla-nas/>
4. Górak M., *Koniec sporu o Allegro*, internet Standard, 30.06.2006, <http://www.internetstandard.pl/news/95385/Koniec.sporu.o.Allegro.html>
5. <http://internetum.blox.pl/2011/05/historia-internetu-w-polsce-cz17.html>, dostęp: 7.01.2012.
6. <http://www.naspers.com/cmsAdmin/uploads/AllegroGroup.pdf>

## 3.3 Amazon jako przykład pierwszego, wielkiego sklepu internetowego

Rok założenia firmy: 1994

Założyciel: Jeff Bezos

Branża: e-commerce

Obecna wartość: ok. 81 mld USD (nasdaq.com)



### 3.3.1 Wstęp

Amazon.com jest amerykańską firmą zajmującą się szeroko pojętą sprzedażą internetową o zasięgu międzynarodowym. Jest jednocześnie firmą, która właściwie zapoczątkowała zjawisko e-handlu i dziś jest największym sprzedawcą detalicznym *online*. Amazon posiada osobne witryny w USA, Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Francji, Włoszech, Hiszpanii, Japonii i Chinach. W samym 2010 r. serwis wygenerował przychód rzędu 34,2 mld USD. Założył ją w 1994 roku Jeff Bezos, wówczas 30-letni analityk finansowy. Historia Amazona jest bardzo podobna do początków największych firm działających dziś w branży internetowej.

### 3.3.2 Geneza

Poniżej zaprezentowane zostaną początki Amazona, zaczynając od prezentacji osoby założyciela poprzez pierwszy okres działalności i trudności, które wtedy występowały.

#### 3.3.2.1 Profil założyciela

Jeff Bezos jest absolwentem Uniwersytetu Princeton, gdzie ukończył nauki komputerowe i inżynierię elektroniczną. Po rezygnacji ze stanowiska wiceprezesa w znanym funduszu inwestycyjnym D.E. Shaw & Co. (w latach 2006-2008 kierował nim Lawrence Summers – sekretarz skarbu USA w latach 1999-2001), Bezos wraz z żoną przeniósł się do Seattle. Jego wiedza o internecie i generalna znajomość tajników sprzedaży była bardzo niewielka. Skąd więc idea, aby książki sprzedawać drogą elektroniczną? Bezos, jak prawdziwy analityk, wykorzystał po prostu powszechnie dostępne informacje. Po pierwsze, w owym czasie (początek lat 90.) wzrost liczby użytkowników internetu postępował na poziomie 100% rocznie. Pomysłodawca Amazona dostrzegł więc potężny potencjał tego obszaru i słusznie stwierdził, że jest to świetne miejsce na rozwinięcie swojej działalności. Za potencjalnym sukcesem przedsięwzięcia przemawiał również fakt, iż na rynku nie działała wtedy praktycznie żadna konkurencja. W dzisiejszych czasach, sprzedaż internetowa jest czymś zupełnie naturalnym, a w wielu przypadkach nawet wymaganym, by być firmą liczącą się na rynku. Jednak ponad 15 lat temu rezygnacja z konwencjonalnych źródeł dystrybucji była prawdziwym

odkryciem. Wśród tysięcy produktów wybór padł na książki ze względu na ich dużą liczbę na światowym rynku i możliwość stworzenia szerokiej oferty.

### 3.3.2.2 Początki

Wybór Seattle jako miejsca narodzin Amazona nie był przypadkowy. Po pierwsze, Bezos mógł tam znaleźć wiele informatycznych talentów, potrzebnych do rozwoju firmy działającej elektronicznie. Niedaleko mieściła się też jedna z największych hurtowni książek (Rosenburg, Oregon). Ponadto amerykańskie prawo podatkowe dla sprzedawców *online* mówi o tym, że spółka musi odprowadzać podatek od sprzedaży w stanie, w którym jest zarejestrowana. Logiczny był więc wybór jak najmniejszego stanu ze względu na najkorzystniejsze opodatkowanie.

Podobnie jak Page i Brin z Google, Bezos również rozkręcał biznes w garażu swojego domu na przedmieściach Seattle. Początkowa inwestycja w pomysł wynosiła 10 tys. USD z prywatnych środków Bezosa. Dodatkowe środki (około 11 mln \$) pozyskał wykorzystując kontakty ze swojej starej pracy w nowojorskim banku. Ta kwota umożliwiła mu zbudowanie sprawnie działającego serwisu według początkowego zamysłu wraz z silnikiem umożliwiającym bezpieczne transakcje za pośrednictwem internetu.

Strona wystartowała 16 lipca 1995 r. z założeniem, że będą sprzedawane jedynie książki. Początkowo księgarnia internetowa nie działała pod nazwą Amazon, a Cadabra.com. Nazwa ta została wkrótce zmieniona ze względu na kojarzenie się klientom słowa cadabra z „cadaver” (ang. nieboszczyk). Bezos podjął więc decyzję o zmianie nazwy na używaną do dziś – Amazon.com. Kojarzy się to z Amazonką, a więc największą rzeką w Ameryce Płd. Bardzo trafne, zważywszy na fakt, że Amazon jest dziś jednym z największych sprzedawców *online*. Bezos zdawał sobie sprawę, iż mimo napływających zamówień nie może osiąść na laurach. Aby Amazon był silną marką z perspektywami, niezbędne były kolejne inwestycje, z czym wiąże się ciekawa anegdota. Większość letnich nocy sam założyciel wraz z garstką pracowników pakowali na kolanach książki w małym przydomowym garażu, co nie było łatwym zadaniem zważywszy na lawinowo wręcz rosnącą liczbę zamówień już od pierwszych dni działania serwisu. Dlatego też Bezos wpadł na pomysł zakupu ochraniaczy na kolana dla pracowników zajmujących się pakowaniem. Stoły byłyby przecież droższe i zajmowałyby więcej miejsca!

Oczywiście były również dokonywane bardziej poważne i racjonalne inwestycje. Dotyczyły one między innymi sprzętu elektronicznego (utrzymanie znaczącej liczby wejść wymagało wielu serwerów) oraz funkcjonalnych dodatków do samego serwisu.

Bezos wspomina, że już po kilku miesiącach od otwarcia serwisu coraz liczniej zaczęły napływać mejle od klientów domagających się rozszerzenia asortymentu. Tysiące ludzi prosiło: „Nie zechciałby Pan wprowadzić do swojego sklepu sprzedaży muzyki, filmów czy nawet elektroniki? Byłbym bardzo zainteresowany kupowaniem takich artykułów przez internet”. Bezos skorzystał z porad swoich klientów. Jednak aby móc ulepszyć ofertę były potrzebne dodatkowe środki. W 1997 roku w celu pozyskania kapitału Amazon został wprowadzony na pozagiełdowy rynek akcji NASDAQ, gdzie jest notowany do dziś. W 1998 r. do serwisu wprowadzono filmy DVD oraz muzykę, a rok później elektronikę, zabawki, gry, artykuły dla domu, oprogramowanie i gry wideo.

### 3.3.2.3 Pierwsze trudności

Elektroniczna gorączka nie mogła trwać wiecznie. W 2000 roku nadmuchana do monstrualnych rozmiarów spekulacyjna bańka w końcu pękła, dając początek załamaniu na rynku internetowym. W tym okresie przestało istnieć wiele tzw. dot-comów (spółek internetowych), a akcje gigantów rynkowych taniały z zawrotną prędkością. Amazon musiał zwolnić około 1300 pracowników, a powrót do wyników finansowych sprzed

tapnięcia zajął firmie dużo czasu. Jednak nie załamało to wiary charyzmatycznego szefa, który jeszcze w czasie hossy, gdy akcje spółki rosły w tempie 30% w skali miesiąca, swoim pracownikom mówił: „proszę, nie czujcie się lepsi o 30%, bo gdy akcje spadną, będziecie się czuć o 30% gorzej”.

**Rys. 35.** Notowania giełdowe akcji Amazon.com, 1998–2011



Źródło: Yahoo Finance.

Wpadł on na kolejny genialny pomysł: co stoi na przeszkodzie, żeby tak dobrze zorganizowaną infrastrukturę składowo-logistyczną udostępnić innym firmom? To był prawdziwy strzał w dziesiątkę. Od tej pory inne znaczące firmy sprzedaży detalicznej mogły „wystawiać” swoje produkty na witrynie Amazona. Co więcej, za niewielką opłatą są im również udostępnione składy oraz całe zaplecze logistyczne! Dziś z serwisu korzystają dwa miliony małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, których udział w całkowitej sprzedaży wynosi około 30%. Bezos spodziewał się zysków ze swojego przedsięwzięcia dopiero po około 4-5 latach od założenia serwisu. Na takie przewidywania składało się wiele zmiennych. Po pierwsze, dosyć kosztowne inwestycje. Bezos zdawał sobie również sprawę, że przyzwyczajenie do nowego modelu zakupów zajmie społeczeństwu trochę czasu ze względu na to, że jego serwis był właściwie pionierem na rynku. Predykcje nie odbiegały znacząco od faktów. Pierwsze zyski były znikome biorąc pod uwagę fakt, że już wtedy Amazon.com generował przychód rzędu miliardów dolarów.

### 3.3.3 Sukces

Źródeł sukcesu Amazona jest naprawdę wiele. Już od samego początku Bezos zdawał sobie sprawę, że trzeba czegoś więcej niż sklepu z książkami, aby zachować przy sobie klientów. Wprowadził więc opcję zamieszczania przez użytkowników recenzji książki w trybie *online*. W ten sposób ludzie zaczęli postrzegać Amazon jako swego rodzaju społeczność wielbicieli książek, a nie zwykłego sprzedawcę.

#### 3.3.3.1 Witryna Amazon.com

Sama strona oferuje użytkownikom wiele udogodnień ułatwiających nawigację oraz dokonywanie zakupu. Świadczy o tym bardzo wysoki wskaźnik użytkowania (łatwość poruszania się po serwisie), którym szczyty się witryna. Nie znajdzie się tam zatem żadnych niepotrzebnych lub mylących zakładek. Cały proces od wejścia na stronę aż do płatności za zamówione produkty jest maksymalnie uproszczony – klient nie musi czekać na załadowanie strony, poszukiwanie produktów jest bardzo intuicyjne i zajmuje tylko kilka chwil.

Po dokonanych zakupach klient jest automatycznie kierowany na stronę płatności. Jednym słowem serwis wszystko robi za klientów. Oczywiście podobne rozwiązania oferuje już dziś konkurencja, aby daleko nie szukać, spójrzmy chociażby na stronę polskiego serwisu aukcyjnego Allegro, jednak to właśnie Amazon jest pionierem w tego typu rozwiązaniach. Kluczem sukcesu jest więc „zastąpienie” klienta w całym procesie myślowym – ma on tylko chcieć dokonać zakupu.

### 3.3.3.2 Innowacje

W Amazonie około 1/3 pracowników odpowiada za innowacyjność i całokształt marketingu-miks. Ci ludzie odpowiadają za wszystko co jest związane z klientem – od tworzenia precyzyjnych autorskich (!) opisów produktów po programy lojalnościowe. Amazon ciężko pracuje, aby osiągnąć wartość dodaną, a więc rozbudowuje i różnicuje usługi informacyjne zorientowane na klienta, innymi słowy umożliwiając personalizację serwisu. Amazon zapoczątkował wiele przydatnych funkcji, znanych dzisiaj z większości sklepów internetowych. Między innymi, proponowanie listy przydatnych dodatków lub akcesoriów, a także produktów podobnych, informacja o produktach zakupionych przez innych użytkowników, którzy interesowali się tymi samymi lub podobnymi produktami, w końcu zapisywanie historii zakupów lub produktów, które klient przeglądał w przeszłości. Jeff Bezos ma żywą wizję tego, jak te technologie są i będą wykorzystywane. W celu wyjaśnienia, posługuje się świetną metaforą: personalizacja jest jak powrót do czasów, kiedy w małych miasteczkach działały małe sklepiki. Ich sprzedawcy dobrze nas znali i mogli dopasować produkt do naszych potrzeb. Odpowiedni produkt może wzbogacić nasze życie, zły działa na naszą niekorzyść. Przed erą masowej komercjalizacji wszystko było spersonalizowane. Celem tych zabiegów jest utworzenie masowego rynku w połączeniu z personalizacją na wzór tej sprzed 100 lat.

Jedną z bardzo dochodowych innowacji było utworzenie programu afiliacyjnego w internecie. Program, działający po dziś dzień, polega na wysłaniu znajomym bezpośredniego linku do danego produktu, który mógłby być dla danej osoby interesujący. W przypadku zakupu, osoba polecająca otrzymuje jako nagrodę procent od sprzedaży na swoje konto w serwisie. Szacuje się, że obecnie z tego rozwiązania korzysta około 150 000 stron na całym świecie.

Kolejną innowacją, którą Amazon wprowadził na rynek, było świadczenie usług przetwarzania w chmurze. Jako jedna z pierwszych firm, Amazon udostępnił moc obliczeniową ze swoich serwerowni spółkom zewnętrznym, co w erze internetowego boomu było usługą niezwykle poszukiwaną.

### 3.3.3.3 Wydajność i inwestycje

Stała poprawa wydajności strony jest „oczkiem w głowie” marketingowców Amazona. Sklep ten jako jeden z pierwszych w historii wykorzystał w swoich analizach badania polegające na śledzeniu ruchu gałek ocznych użytkownika. W ten sposób było możliwe sprawdzenie które obszary strony są pomijane przez wzrok użytkownika i ich ulepszenie. Oczywiście regularnie przeprowadzane są badania nowych potrzeb klientów. Amazon szybko pojął, że wychodzenie klientowi naprzeciw jest kluczem do sukcesu. Jako cel firma postawiła sobie wysyłkę 95% zamówień jeszcze w dniu ich wykonania. Aby to osiągnąć, zostały poczynione bardzo znaczące inwestycje logistyczne (hurtownie, składy, a także środki transportu) by maksymalnie zwiększyć swoją przepustowość. Dzięki temu, jak mówi Dan Geiman, analityk z McAdamsWright Ragenw Seattle, a także przez systematyczne obniżanie cen dostawy i samych produktów, Amazon wypracował sobie rzeszę lojalnych klientów. Amazon po dziś dzień mocno inwestuje w obszar B+R. Specjaliści cały czas starają się opracować nowe udogodnienia, aby jeszcze bardziej przyspieszyć proces kupowania przez klientów. Dodatkowo stale zwiększane są wydatki na reklamę i promocję, aby wzmocnić swoją pozycję oraz budować wartość marki (ang. *brand equity*). Jak mówi sam Bezos, marka dla firmy jest jak

reputacja dla osoby. By zdobyć reputację, trzeba ciężkie problemy rozwiązywać jak najlepiej. Specjaliści Amazona mają zielone światło jeśli chodzi o innowacje. Bezos określa to jako wchodzenie w niezbadane uliczki by zobaczyć, co jest na końcu. Czasem są to ślepe zaułki, a czasem okazuje się, że są to szerokie aleje i nowe „znaleziska” mogą być naprawdę ekscytujące. Inwestycje dotyczą również pozyskiwania nowych partnerów oraz przejęć wchłanianych w struktury amerykańskiego giganta. Tak się stało m.in. z firmą Audible (zakupioną za około 300 mln USD), specjalizującą się w produkcji audio-książek.

### 3.3.3.4 Nowa era czytelnictwa

Jesienią 2007 roku, potwierdzając swoją hegemonię na rynku książki „zdematerializowanej”, Amazon wypuścił na rynek produkt wręcz rewolucyjny. Było to znane dziś powszechnie przenośne urządzenie służące do czytania elektronicznych wersji książek i gazet o nazwie Kindle. Urządzenie korzysta z opatentowanej technologii E-Ink, dzięki której „strony” na wyświetlaczu wyglądają prawie jak prawdziwy papier, a oczy czytelnika męczą się o wiele mniej niż w przypadku korzystania ze standardowego wyświetlacza LCD. Mimo początkowych wątpliwości co do przyjęcia takiego urządzenia na rynku (wcześniej podobne inicjatywy innych firm kończyły się fiaskiem), we wrześniu 2011 r. na rynek weszła już 4. generacja urządzenia. Może pomieścić do 3500 książek, a bateria starczy nawet na 2 miesiące. Prawdziwa mobilna biblioteka i to za cenę w okolicach 100 dolarów!

Sukces Kindle przewyższył najśmielsze oczekiwania. Wszystko dzięki idealnej synergii między urządzeniem a niezwykle bogatą ofertą książek, muzyki, filmów a nawet gazet, które oferuje dziś Amazon. Otóż posiadacz urządzenia przez internet ma natychmiastowy dostęp do ponad 18 milionów plików tekstowych i muzycznych, które może bezpośrednio pobrać na swój tablet. Dodatkowo aplikacja umożliwiająca zakup cyfrowych wersji swoich ulubionych tytułów ze sklepu Amazon jest również dostępna na iPad i iPhone, nie zapominając oczywiście o urządzeniach z googlowskim systemem Android. Dzięki temu Bezos poszerza swój udział w rynku nawet dzięki konkurencji. Dziś Amazon sprzedaje więcej książek w wersji elektronicznej niż papierowej, a zyski płynące z urządzenia sprzedającego się nakładem ponad 17 mln sztuk w samym 2011 roku oraz plików z nim związanych powoli stanowią główną siłę napędową wzrostu amerykańskiego giganta. Niebagatelny wpływ na ten stan mają bardzo niskie ceny książek, rzadko przekraczające 10 dolarów. Przy tak obniżonej cenie nie obyło się bez zgrzytów na linii sklep–wydawca. Bezos jednak stanowczo uciął spór – niepokorne wydawnictwa zostaną całkowicie usunięte z oferty. Po długich negocjacjach obie strony doszły do porozumienia, pozwalającego wydawcom określać ich własne ceny (w miarę rozsądki). Amazon zadowala się marżą w wysokości 30% wartości książki.

Jak komentuje sukces swojego urządzenia sam Bezos, Amazon ma najlepszy e-czytnik, najlepszą e-księgarnię i najlepszy ekosystem, który umożliwi czytanie gdzie tylko kto chce. Czemu podobne inicjatywy z przeszłości upadły, a dopiero Kindle pokazał prawdziwe możliwości e-książki? Firma Sony już w 2004 roku wypuściła na rynek podobny czytnik o nazwie Librie, który mógłby tylko pomarzyć o sukcesie swojego młodszego brata. Sekret tkwi w tym czego nie widać, a więc w wartości dodanej, jaką niósł ze sobą poręczny tablet Amazona. O sukcesie zdecydowały takie czynniki jak: bezpośredni kontakt z wydawcami, ogromne zasoby udostępniane użytkownikom (Librie dawał dostęp to kilkunastu tysięcy publikacji, Kindle natomiast – już do ponad miliona), a także możliwość przeczytania opinii innych użytkowników na temat interesującej nas pozycji, co również umknęło firmie Sony. Dzięki temu pierwsza tura produkcyjna urządzenia Amazona rozeszła się w Stanach w 5,5 godziny.

### 3.3.3.5 Wyniki

Dzięki uporowi i systematycznym ulepszeniom oraz poprawie interakcji z klientem Amazon z małej firmy rozwijanej w garażu stał się największym internetowym sklepem na świecie, a co za tym idzie, jedną z naj-

bardziej rozpoznawalnych marek w branży. Dziś serwis Bezosa sprzedaje dosłownie wszystko, od akcesoriów łazienkowych po sprzęt muzyczny, a asortyment posegregowany na 31 kategorii stale się poszerza. Amazon kontroluje około 20-25% rynku książki w USA, ale aż 80% rynku sprzedaży książek za pośrednictwem internetu. Ta pozycja nie dziwi, gdy bliżej przyjrzymy się liczbom. W 2009 r. w okresie świątecznym dokonywano średnio 72,9 zakupów w ciągu 1 sekundy! Należy zwrócić uwagę, że był to rok kryzysowy, co nie przeszkodziło w pobiciu ubiegłorocznych rekordów. Widać więc wyraźnie, że wzór modelu biznesowego tej firmy wciąż pozostaje niedościgniony. Doszło do sytuacji, w której statystyki sprzedaży notowane na Amazonie stały się wyznacznikiem ruchów w całej branży internetowej sprzedaży detalicznej.

### 3.3.4 Podsumowanie

Utrzymanie i stała poprawa efektywności operacyjnej jest kluczem do trwałej przewagi konkurencyjnej Amazon.com. Serwis zapewnia wygodę, łatwość, szybkość zakupu, szereg informacji o produktach umożliwiających podjęcie decyzji, szeroki wybór, promocyjne ceny i niezawodność realizacji zamówienia. Taki model biznesowy, będący synergią poszczególnych czynników tworzy nową wartość, która przyciąga coraz więcej nabywców.

Kupując produkty w dużych liczbach bezpośrednio od wydawców, firma oferuje szeroki wybór klientom i otrzymuje zniżki od dostawców. Sukces rynkowy Amazon.com zależy od zdolności witryny do utrzymania i rozwoju bazy klientów przez poznanie i słuzenie swoim klientom lepiej niż konkurencji oraz zapewnienie wyższego poziomu wartości dodanej polegającej na personalizacji usług w zakresie obsługi klienta. Ze względu na wysoki poziom zadowolenia klientów, stali klienci zapewniają dziś 60% obrotu Amazona. Wiele z powyższych aspektów jest dziś doskonale znana, jednak to Amazon wpłynął na zupełnie innowatorskie spojrzenie „od kuchni”, od strony klienta. Jak zauważa sam założyciel, na rynku panuje powszechne przekonanie, że przedsiębiorcy powinni trzymać się obszarów, w których są najlepsi. Częściowo to prawda, jednak świat zmienia się coraz szybciej i bez poszerzania wachlarza swoich umiejętności możemy pozostać w tyle. Obserwując rynek i dostrzegając nowe potrzeby, firma Bezosa nie kopiuje rozwiązań konkurencji, a tworzy zupełnie nową jakość w relacjach B2C.

### 3.3.5 Bibliografia

1. Amazon.com, Wikipedia, 12 stycznia 2012, en.wikipedia.org, [dostęp: 15 stycznia 2012]
2. Chaffey D., *Amazon.com case study*, 16 stycznia 2012, www.smartinsights.com, [dostęp: 17 stycznia 2012]
3. Gillespie E., *Amazon: E-Commerce Success Story*, CBSNews, 11 lutego 2009, www.cbsnews.com, [dostęp: 14 stycznia 2012]
4. Hof R., Green H., *How Amazon cleared the profitability hurdle*, Bloomberg Businessweek, 4 lutego 2002, www.businessweek.com, [dostęp: 14 stycznia 2012]
5. Kotelnikov V., *New Business Model and Venture Financing Chronology*, www.1000ventures.com, [dostęp: 14 stycznia 2012]
6. Lyons D., *The Customer Is Always Right*, Newsweek Magazine, 20 grudnia 2009, www.thedailybeast.com, [dostęp: 16 stycznia 2012]
7. Mithcell D., *Explaining Kindle succes: it's very simple(minded)*, Fortune, 8 czerwca 2011, www.tech.fortune.cnn.com, [dostęp: 14 stycznia 2012]

8. Morrissey J., *Amazon outlook bright despite new threads*, Time, 5 lutego 2010, [www.time.com](http://www.time.com), [dostęp: 15 stycznia 2012]
9. Nora D., *Jeff Bezos – son Kindle débarque en France*, Le Nouvel Observateur, 13 października 2011, [www.tempsreel.nouvelobs.com](http://www.tempsreel.nouvelobs.com), [dostęp: 15 stycznia 2012]
10. Slywotzky A., *The Real Secret Of Kindle's Succes*, Fast Company, 26 września 2011, [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com), [dostęp: 14 stycznia 2012]
11. Stodolak S., *Historia sukcesu sklepu Amazon.com*, MamBiznes.pl, 17 marca 2009, [www.mambiznes.pl](http://www.mambiznes.pl), [dostęp: 16 stycznia 2012]



## 3.4 iTunes Store – sukces płatnej muzyki w internecie

Rok utworzenia: 2003

Założyciel: Apple

Branża: muzyczna

Roczne zyski: 1,3 mld dolarów



### 3.4.1 Wstęp

iTunes Store to internetowy sklep, w którym można kupić wszystkie najnowsze utwory, gry, filmy, dzwonki, książki i aplikacje. Co sprawia, że Internauci od momentu powstania programu pobrali już ponad 15 miliardów utworów? Dlaczego wolą płacić za piosenki, które mogą ściągnąć za darmo? Czy strona miałaby szansę odnieść porównywalny sukces, gdyby powstała niezależnie od programu iTunes? Czy można opisywać historię programu bez opisu tego odtwarzacza muzyki? W tym rozdziale będzie przedstawiony iTunes Store. Rozpoczyna się on od charakterystyki odtwarzacza muzyki, bo jak głosi hasło na stronie Apple: „Czym jest iTunes? Wszystkim, czego potrzebujesz, żeby się nie nudzić”.

### 3.4.2 Geneza i rozwój

iTunes został opracowany przez Jeffa Robbina i Billa Kincaida, którzy w latach 90. pracowali przy projektach Apple. Autorem pomysłu i pierwowzoru odtwarzacza muzyki był Kincaid, który następnie zatrudnił Robbina do zaprojektowania odpowiedniej szaty graficznej programu. 7 marca 1998 r. program pod nazwą SoundJam MP został opublikowany przez firmę Casady&Greene<sup>161</sup>. Odtwarzacz szybko zajął konkurencyjną pozycję w stosunku do istniejących wówczas na rynku programów takich jak Audition czy SoundApp. Mniej więcej w tym samym czasie Steve Jobs dostrzegł wielkie możliwości wykorzystania komunikacji Peer-to-Peer (P2P). Zauważył również ograniczenia QuickTime, który zaczął tracić pozycję na rynku. Po negocjacjach udało mu się kupić SoundJam MP. Częścią kontraktu było zatrudnienie Robbina i Kincaida w firmie Apple, ale pozostałe warunki umowy zostały objęte tajemnicą. W przeciągu kilku miesięcy pracy nad programem projektanci zmienili wiele jego funkcji. Dodano między innymi możliwość nagrywania płyt CD, wizualizację, znacznie ułatwiono obsługę. iTunes 1.0 został wypuszczony na rynek po raz pierwszy w San Francisco 9 stycznia 2001. Na jego popularność złożyły się dwie formy dystrybucji: możliwość darmowego pobrania ze strony Apple oraz instalowanie programu na komputerach Mac. Już w pierwszym tygodniu zostało ściągniętych 275 000 kopii programu. Kilka miesięcy później liczba przekroczyła milion. W historii programu wielkim sukcesem była również wersja iTunes 3 opublikowana 17 czerwca 2003 r. W ciągu zale-

dwie 18 miesięcy liczba pobrań programu przekroczyła 14 milionów. Jedną z przyczyn była niewątpliwie rosnąca popularność iPod'ów, które mogły być zsynchronizowane jedynie z iTunes.

7 września 2003 r. uruchomiono sklep *online* iTunes Store, który rozpoczął kolejną rewolucję. Był on bezpośrednio połączony z wersją odtwarzacza iTunes 4, dzięki czemu nie uruchamiając nawet przeglądarki internetowej za cenę niecałego dolara można było kupić wysokiej jakości pliki muzyczne. Początkowo Music Store zakupił około 200 tysięcy piosenek od BMG, EMI, Sony Music Entertainment, Universal and Warner. Pierwszy raz w historii umożliwiono legalne pobieranie ulubionych utworów. Sukces był tak wielki, że już w pierwszym tygodniu sprzedano milion piosenek i 10 milionów w ciągu czterech miesięcy. W 2005 r. w ofercie znalazła się opcja kupna i wysłania plików w formie prezentu za cenę jedynie \$1,99. Dodatkowo na stronie były dostępne pliki wideo. Początkowo zaproponowano pięć programów Disney (Lost – Zagubieni, Desperate Housewives – Gotowe na wszystko, Night Stalker, That's so Raven – Świat Raven i The Suite Life – Nie ma to jak statek). Liczba pobrań przekroczyła milion w ciągu trzech tygodni. Sukces sprawił, że do końca roku Apple podpisało umowy o udostępnianie produkcji również z NBC Universal, MTV, Showtime, Fox, CBS. Kolejne wersje programu: iTunes 7 (12.09.2006) i iTunes 8 (9.09.2008) zostały wzbogacone o nowe sposoby przeglądania muzyki, jak również o możliwość kupna filmów, dodawanie zdjęć, ocenę utworów. Od 2009 r. sklep jest również dostępny w telefonach iPhone. 1 września 2010 r. udostępniono wersję iTunes 10, połączoną z Facebookiem, umożliwiającą dzielenie się opiniami na temat zgromadzonych utworów.

### 3.4.3 Opis produktu

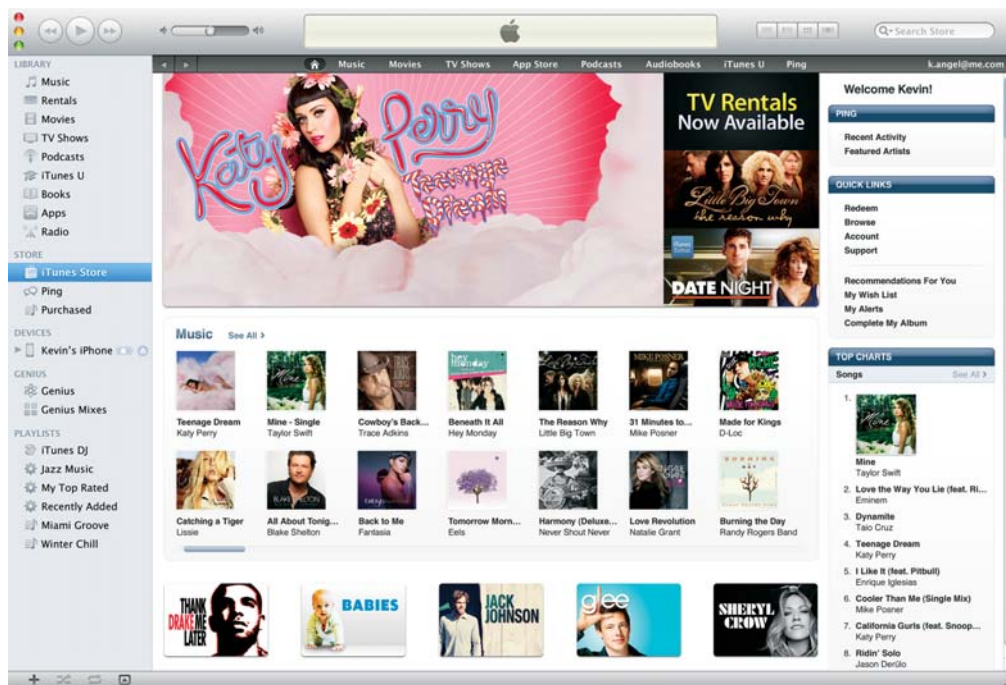
Z iTunes Store można skorzystać przez program iTunes. Sam odtwarzacz wyróżnia się prostą szatą graficzną i bardzo dobrze zorganizowanym menu podzielonym na bibliotekę, dostęp do iTunes Store, funkcję Genius, listę własnych urządzeń podłączonych do programu i utworzone Playlisty.

#### 3.4.3.1 iTunes – rewolucyjny odtwarzacz muzyki

iTunes to jeden z najlepszych odtwarzaczy muzyki, który jest stale ulepszany o nowe funkcje. Do najciekawszych rozwiązań wyróżniających go wśród innych dostępnych na rynku programów można zaliczyć, między innymi:

- Przeglądanie wizualne – program układa zebrane pliki według wykonawcy, gatunku, automatycznie dodaje okładki albumu.
- Cover Flow – umożliwia przeglądanie okładek albumów, z których pochodzą utwory.
- Genius Mixes – program znajduje utwory, które do siebie pasują i automatycznie tworzy z nich 12 składanek.
- Inteligentne listy utworów – dzięki wyróżnieniu własnych kategorii (np. utwory dodane w ciągu ostatnich 3 tygodni, utwory słuchane więcej niż 5 razy) program wyszukuje utwory i tworzy oddzielną listę odtwarzania, która jest automatycznie aktualizowana.
- Przejścia z wyciszaniem – użytkownik sam wybiera długość przejść między kolejnymi utworami (1-12 sekund).
- Wyrównanie dźwięku – program odtwarza wszystkie utwory w tej samej głośności mimo możliwych różnic w sposobie nagrania plików.
- iTunes DJ – program tworzy miksy muzyki, które mogą być w dowolny sposób zmieniane przez użytkownika.
- Korektor – program umożliwia zmianę ustawień utworów za pomocą 22 suwaków częstotliwości.
- Wizualizator – muzyce może towarzyszyć pokaz gry świateł.

Rys. 36. Ilustracja iTunes udostępniona przez firmę Apple



Źródło: [www.apple.com](http://www.apple.com)

iTunes umożliwia synchronizację multimedii między komputerem a odtwarzaczem iPod lub iPhone. Można tego dokonać na trzy sposoby: automatycznie, ręcznie i przez podanie własnych reguł, tak jak w przypadku tworzenia inteligentnych list odtwarzania. Program pozwala na archiwizowanie biblioteki przez zapis utworów na płytach CD, DVD lub w Time Capsule<sup>162</sup>. Każdy użytkownik ma możliwość udostępnienia własnej biblioteki. Dzięki sieci lokalnej uczestnicy mogą odsłuchać wszystkich utworów dostępnych na różnych komputerach. Dostęp można ograniczyć całkowicie lub częściowo przez wprowadzenie hasła. Inną możliwością dzielenia się dokumentami jest HomeSharing. Funkcja umożliwia współużytkowanie plików z maksymalnie pięcioma autoryzowanymi komputerami w domu.

iTunes odtwarza pliki w większości dostępnych formatów: MP3, AIFF, WAV, MPEG-4, AAC, Apple Lossless. Program konwertuje również różne pliki na format MP3. Za jego pomocą można słuchać wybranego radia internetowego oraz oglądać pliki wideo. Najnowsze urządzenie Apple TV może być zsynchronizowane z iTunes. Dzięki programowi Remote można sterować odtwarzaniem muzyki z iTunes na komputerze lub Apple TV za pomocą iPoda touch lub telefonu iPhone. Funkcja AirPlay pozwala na bezprzewodowe, strumieniowe przesyłanie muzyki po całym domu.

### 3.4.3.2 iTunes Store

iTunes automatycznie łączy się z AppStore i iTunes Store dzięki czemu jednym kliknięciem można zakupić wybrane utwory lub programy. Obecnie w ofercie sklepu znajduje się 20 milionów utworów od różnych wykonawców. Lista jest uaktualniana w każdy czwartek. Przed ostatecznym wyborem warto odsłuchać

154 <sup>162</sup> Bezprzewodowe urządzenie firmy Apple umożliwiające automatyczne tworzenie kopii zapasowych z komputera Mac.

fragmentu piosenki, obejrzeć zapowiedź filmu. Po dokonaniu zakupu użytkownik otrzymuje wybrany plik wraz z jego dokładnym opisem. W ofercie iTunes Store znajduje się również opcja subskrypcji. W ten sposób można zamówić piosenki i filmy zanim zostaną oficjalnie wypuszczone na rynek. Wybrane pliki zostają automatycznie dostarczane do odpowiedniej listy w iTunes, gdy tylko są dostępne. Przycisk Get umożliwia pobranie wcześniejszych odcinków. Każdy uczestnik ma możliwość skorzystania z rekomendacji opartych na swoich wcześniejszych wyborach. Dzięki społeczności iTunes Ping, użytkownik może śledzić gusty swoich ulubionych wykonawców i znajomych. W ofercie iTunes Store znajdują się również audiobooki dostarczane przez audible.com i programy radiowe. W 2009 r. wprowadzono również opcję wypożyczalni filmów. W iTunesU znajduje się aż 350 000 edukacyjnych plików audio i wideo opracowanych przez najlepsze uczelnie, słynne muzea, publiczne stacje radiowe i inne placówki kulturalne z całego świata, których pobranie jest darmowe dla każdego. Dla użytkowników iPod Classic i iPod Nano na stronie są dostępne gry. Od 2010 r. istnieje również możliwość zakupu iBooków.

### 3.4.4 Aspekt prawny

Popularność darmowego pobierania plików muzycznych z internetu różni się w zależności od kraju. Wiąże się to nierozłącznie ze zróżnicowaniem przepisów prawnych w poszczególnych państwach. Dla przykładu w Stanach Zjednoczonych ściąganie utworów jest całkowicie zabronione. Prawo nakłada kary za popełnienie tego wykroczenia od \$750 aż do \$30 000. Sytuacja w Polsce jest nieco inna. Udostępnianie muzyki w internecie jest nielegalne, ale dotychczas żaden przepis nie zabraniał jej pobierania. Korzystne dla Internautów prawo najprawdopodobniej szybko zostanie zmienione, gdyż Polska podpisując 26 stycznia 2012 ACTA (Anti-Counterfeiting Trade Agreement – umowa handlowa dotycząca zwalczania obrotu towarami podrabianymi) wyraziła zgodę na przyznanie większych uprawnień organizacjom zbiorowego zarządzania prawami autorskimi. Choć nadal jest wiele niepewności dotyczących wpływu umowy na polskie przepisy, jednym z najbardziej prawdopodobnych scenariuszy jest uniemożliwienie darmowego ściągania muzyki i innych plików z internetu. Możliwe sankcje mogą znacznie wpłynąć na poprawę wyników sprzedaży sklepów typu iTunes Store.

### 3.4.5 iTunes Store w liczbach

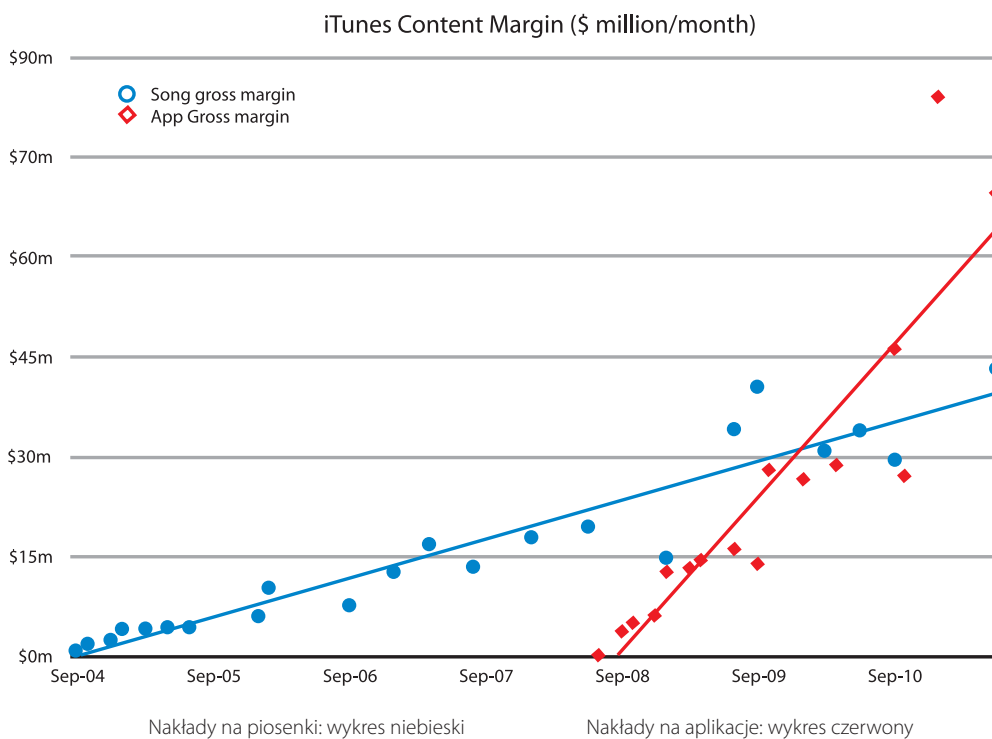
iTunes Store w 2011 r.:

- W IV kwartale 2011 r. firma Apple osiągnęła 1,2 miliarda dolarów przychodów z iTunes Store.
- Tylko w Święta Bożego Narodzenia z iTunes Store pobrano 140 milionów plików.
- W ofercie iTunes znajduje się 20 milionów piosenek.
- W sklepie można zakupić 20 000 godzin audiobooków.
- iTunes Store jest dostępny w 23 krajach.
- Od momentu założenia iTunes Store, zostało pobranych 15 miliardów piosenek.
- Ściągniętych zostało 130 milionów książek.
- Na stronie jest zarejestrowanych 225 milionów kont użytkowników.
- iTunes jest największym dystrybutorem plików muzycznych przed Wal-Mart i Best Buy.

Od uruchomienia sklepu wszystkie dostępne pliki muzyczne są w tej samej cenie (\$0,99). Firma nie pobiera dodatkowych kosztów związanych z prowadzeniem konta. 70% przychodów ze sprzedaży pobierają dystrybutorzy utworów czy filmów. Pozostałe 30% jest zyskiem firmy Apple. W niektórych państwach iTunes Store organizuje tygodniowe promocje, podczas których użytkownicy mogą pobrać wybrany na ten tydzień darmowy utwór.

Analizy zysków iTunes Store podjął się Horace Dediu, analityk Asymco. Na podstawie danych o liczbie pobrań ze strony ustalił roczne przychody firmy Apple z tytułu sprzedanych utworów. W analizie przyjął, że z każdego pobranego utworu firma ma 12 centów zysku. Wyniki estymacji przedstawia poniższy wykres:

**Rys. 37.** Miesięczne zyski (w milionach dolarów) iTunes Store z marż nakładanych na piosenki i aplikacje



Źródło: H. Dediu, *iTunes now costs 1,3 billion/yr to run*, Asymco, 13.06.2011, <http://www.asymco.com/2011/06/13/itunes-now-costs-1-3-billionyr-to-run/>.

Z wykresu można odczytać, że zyski iTunes Store zarówno ze sprzedaży piosenek, jak i aplikacji stale rosną. Sumując obydwie wyniki otrzymujemy 113 milionów dolarów miesięcznie w ostatnich miesiącach 2010 roku. Liczba ta przekłada się na 1,3 miliarda dolarów zysków firmy w ciągu całego roku.

### 3.4.6 iTunes Store w Polsce

Od 28 września 2011 r. iTunes Store jest dostępny w Polsce. Początkowo wybuchło istne szaleństwo na punkcie sklepu internetowego, jednak w długoterminowych prognozach popyt na utwory spadnie. Wynika to przede wszystkim z wysokich cen dostępnych utworów (ok. 50 złotych za album). Polacy są przyzwyczajeni do internetowego piractwa, dlatego większość wybiera możliwość nielegalnego, ale darmowego ściągnięcia utworów. Odtwarzacz iTunes nie należy również do najbardziej popularnych. Wynika to przede wszystkim ze stosunkowo małej liczby urządzeń typu iPhone, iPod, iPad w porównaniu z innymi krajami.

### 3.4.7 Podsumowanie

iTunes jako pierwszy pokazał, że w internecie można sprzedawać muzykę i można na niej zarabiać. Obalili przekonanie, że nie da się konkurować z piratami. Da się. Liczby potwierdzają, że sklep przynosi wielkie zyski, a liczba internautów, dziennych pobrań i dostępnych na stronie utworów wskazują na ciągły wzrost zainteresowania. Kluczem do sukcesu było utworzenie odpowiednio wygodnego serwisu, by zachęcić szerokie grono użytkowników do korzystania ze sklepu. Odpowiednio dobrana polityka cenowa i wysoka jakość świadczonych usług zachęcają użytkowników do zapłacenia za korzyści, które niesie sam sklep. Oferta sklepu jest poniekąd bardziej atrakcyjna od oferty piratów. Ponadto iTunes Store stale się rozwija, aby utrzymać wysokie obroty. Dostępność sklepu jest rozszerzana dzięki dodawaniu możliwości korzystania z niego również za pomocą takich urządzeń jak iPhone czy iPod. Sklep jest również stopniowo wprowadzany w kolejnych krajach, a poszczególne państwa zaostrzają przepisy uniemożliwiając darmowe ściągania plików muzycznych. Nie da się zaprzeczyć, że iTunes Store jest jednym z większych sukcesów firmy Apple, a przy tak prowadzonej polityce z pewnością utrzyma zajmowaną na rynku pozycję światowego numeru 1 wśród sklepów muzycznych.

### 3.4.8 Bibliografia

1. Dedieu H., *iTunes now costs 1,3 billion/yr to run*, Asymco, 13.06.2011, <http://www.asymco.com/2011/06/13/itunes-now-costs-1-3-billionyr-to-run/>, [dostęp: 29.01.2012]
2. Golson J., *Apple Reports Best Quarter Ever in Q1 2012: \$13.06 Billion Profit on \$46.33 Billion in Revenue*, MacRumors, 24.01.2012, <http://www.macrumors.com/2012/01/24/apple-reports-best-quarter-ever-in-q1-2012-13-06-billion-profit-on-46-33-billion-in-revenue/>, [dostęp: 29.01.2012]
3. iTunes, Wikipedia, 24.01.2012, [http://en.wikipedia.org/wiki/iTunes#See\\_also](http://en.wikipedia.org/wiki/iTunes#See_also), [dostęp: 29.01.2012]
4. Opisy iTunes i iTunes Store dostępne na stronie dystrybutora Apple, <http://www.apple.com/pl/itunes/what-is/> [dostęp: 29.01.2012]
5. Rigg S., *Laws against downloading music*, eHow, [http://www.ehow.com/about\\_4810871\\_laws-against-downloading-music.html](http://www.ehow.com/about_4810871_laws-against-downloading-music.html), [dostęp: 29.01.2012]
6. Simon M., *The Complete iTunes History – SoundJam MP to iTunes 9*, MacLife, 9.11.2009, [http://www.maclife.com/article/feature/complete\\_itunes\\_history\\_soundjam\\_mp\\_itunes\\_9](http://www.maclife.com/article/feature/complete_itunes_history_soundjam_mp_itunes_9), [dostęp: 29.01.2012]
7. Wilk W., *ACTA to przede wszystkim większe uprawnienia dla organizacji typu ZAiKS i STOART*, „Dziennik Internautów”, Biznes i Prawo, 23.01.2012, [http://di.com.pl/news/43043,0,ACTA\\_to\\_przede\\_wszystkim\\_wieksze\\_uprawnienia\\_dla\\_organizacji\\_typu\\_ZAiKS\\_i\\_STOART.html](http://di.com.pl/news/43043,0,ACTA_to_przede_wszystkim_wieksze_uprawnienia_dla_organizacji_typu_ZAiKS_i_STOART.html), [dostęp: 03.02.2012]

## 3.5 App Store

Rok założenia firmy: 2008

Założyciel: Steve Jobs

Branża: E-commerce

Obecna wartość: ok. 7 mld dolarów



### 3.5.1 Geneza

App Store to sklep internetowy, w którym można nabywać płatne, i pobierać bezpłatne aplikacje. Właścicielem App Store jest firma Apple, która już podczas zakładania App Store miała grono stałych, wiernych klientów. Swojego rodzaju „gwarancją sukcesu” sklepu App Store był Steve Jobs, gdyż wszystkie produkty, które wymyślił, podbijają serca milionów ludzi na całym świecie. Drugim czynnikiem wpływającym na sukces App Store jest jego bogata oferta produktowa: gry, kalendarze, notatniki, wirtualny trener, aplikacja ułatwiająca rozpoznawanie ptaków, odcisków łap zwierząt, i wiele innych. Steve Jobs przypuszczał, że App Store może osiągnąć sukces bardzo szybko, ale już początkowe wyniki były zaskakujące – firma dziennie zyskiwała około miliona dolarów ze ściągniętych aplikacji. Dziewięć miesięcy po uruchomieniu App Store ogłoszono, że pobrano miliard aplikacji. Miliardowy klient, 13-letni Connor Mulcahey otrzymał od firmy Apple kartę podarunkową o wartości 10 000 \$ do iTunes, iPod'a Touch, Time Capsule i MacBooka Pro. Philip Schiller, ówczesny starszy wiceprezes do Spraw Marketingu Międzynarodowego, oznajmił, że App Store zrewolucjonizował przemysł komórkowy i zapowiedział, że to dopiero początek<sup>163</sup>.

Po wielkim sukcesie App Store zarząd postanowił udostępnić również aplikacje inne niż marki Apple. Największym przeciwnikiem tego był Steve Jobs, który jednak uległ naciskom członków zarządu. Jobs początkowo nie był przekonany do tego pomysłu. Od początku na App Store nie można było kupić aplikacji, które były dostępne u innych. Obawiał się, że aplikacje pochodzące z zewnątrz mogłyby zawirusować produkty Apple. Philip Schiller nie wyobrażał sobie sytuacji, że po utworzeniu czegoś tak potężnego jak iPhone nie będzie możliwe używanie na nim aplikacji spoza App Store<sup>164</sup>.

Mimo tego, że App Store okazał się strzałem w dziesiątkę, nie zabrakło oczywiście sceptyków. Według Johna Eatona, prezesa firmy Eaton & Associates, Apple nie mogło utrzymać tak wysokich wyników. Uważał, że było to spowodowane jedynie wejściem na rynek nowego iPhone'a<sup>165</sup>. Okazuje się, że John Eaton się mylił. App Store wciąż zdobywa coraz większe zainteresowanie klientów marki Apple.

<sup>163</sup> J. Bowcock, S. Pope, *Apple's Revolutionary App Store Downloads Top One Billion in Just Nine Months*, Apple Inc., <http://www.apple.com/pr/library/2009/04/24Apples-Revolutionary-App-Store-Downloads-Top-One-Billion-in-Just-Nine-Months.html> [dostęp: 26 stycznia 2012]

<sup>164</sup> S. Dredge, *Steve Jobs resisted third-party apps on iPhone, biography reveals*, The Guardian, <http://www.guardian.co.uk/technology/appsblog/2011/oct/24/steve-jobs-apps-iphone> [dostęp: 26 stycznia 2012]

<sup>165</sup> K. McLaughlin, *Apple's Jobs Gushes Over App Store Success*, CRN, <http://www.crn.com/blogs-op-ed/the-channel-wire/210002313/apples-jobs-gushes-over-app-store-success.htm> [dostęp: 26 stycznia 2012]

Poniższe dane pokazują, że liczba pobrań z aplikacji wciąż wzrasta, tak jak wzrasta również sama liczba oferowanych aplikacji. Co ciekawe, twórca aplikacji, która zainteresuje Apple, otrzymuje 70% przychodów z tej aplikacji, firma zachowuje dla siebie jedynie 30%. Aplikacje te jednak oczywiście najpierw przechodzą różnego rodzaju testy i są sprawdzane pod kątem prawnym<sup>166</sup>.

**Tab. 10.** Statystyki sklepu App Store

Data	Liczba aplikacji	Liczba pobrań
11 lipca 2008	500	0
9 września 2008	3 000	100 milionów
22 października 2008	7 500	200 milionów
5 grudnia 2008	10 000	300 milionów
16 stycznia 2009	15 000	500 milionów
23 kwietnia 2009	25 000	1 miliard
14 lipca 2009	65 000	1,5 miliarda
28 września 2009	85 000	2 miliardy
4 listopada 2009	100 000	2 miliardy
5 stycznia 2010	128 000	3 miliardy
20 marca 2010	~150 000	ponad 3 miliardy
8 kwietnia 2010	~185 000	ponad 4,5 miliardy
29 kwietnia 2010	~200 000	ponad 4,5 miliardy
7 czerwca 2010	~225 000	ponad 5 miliardów
1 września 2010	~250 000	ponad 6,5 miliardów
20 października 2010	~300 000	ponad 7 miliardów
16 stycznia 2011	~300 000	ponad 9 miliardów
22 stycznia 2011	~350 000	ponad 10 miliardów
24 maja 2011	~400 000	ponad 10 miliardów
6 czerwca 2011	~425 000	ponad 14 miliardów

Źródło: Statystyki sklepu App Store, [http://pl.wikipedia.org/wiki/App\\_Store](http://pl.wikipedia.org/wiki/App_Store)

### 3.5.2 Produkt

Jak wspomniano, produktami oferowanymi przez App Store są aplikacje utworzone specjalnie dla takich produktów firmy Apple jak: iPhone, iPad i MacBook. Aplikacje te zostały podzielone na 12 kategorii<sup>167</sup>: aplikacje Apple dla iPhone'a, biznes, podróże, sport i fitness, serwisy społecznościowe, wiadomości, styl życia, gry, rozrywka, edukacja, rodzina i dzieci, muzyka.

<sup>166</sup> Wikipedia [http://pl.wikipedia.org/wiki/App\\_Store](http://pl.wikipedia.org/wiki/App_Store)

<sup>167</sup> Strona App Store <http://www.apple.com/iphone/from-the-app-store/>



### 1. Aplikacje Apple dla iPhone`a

Możliwość tworzenia kartek okolicznościowych, lub papeterii swojego własnego pomysłu. Istnieje również możliwość kręcenia filmów o wysokiej rozdzielczości 1080p w HD i późniejszej ich obróbki, można nawet dodać ścieżkę dźwiękową do każdego z filmów. GarageBand jest aplikacją, dzięki której można grać na wielu instrumentach używając tylko i wyłącznie swojego iPhone`a. iBooks to aplikacja umożliwiająca czytanie książek z telefonów; Apple zapewnia, że bardzo duża liczba książek jest dostępna bezpłatnie. Apple Store oferuje produkty odpowiadające oprogramowaniu Microsoft Office. Keynote jest odpowiednikiem Microsoft Office Power Point, dzięki której można przygotowywać prezentacje. Pages to odpowiednik Microsoft Office Word, a Numbers – Excela. Jest również bardzo ciekawa aplikacja – iTunesU, dzięki której można uczestniczyć w zajęciach, które odbywają się na uczelniach wyższych. Apple podkreśla, że to jest największy katalog darmowej edukacji.

2. Business – Program CNBC Real Time umożliwiający śledzenie giełdy na bieżąco.

3. Podróże – Jetsetter, dzięki któremu można rezerwować miejsca hotelowe i organizować wakacje w mniej niż minutę.

4. Sport i fitness – Sports Tracker, który rejestruje dokonania sportowe.

5. Serwisy społecznościowe – Twitter, Facebook, Foursquare.

6. Wiadomości – Możliwość przeglądania wiadomości *online*.

7. Styl życia – Przepisy kucharza Jaimie`go Olivier`a, prognoza dla windsurferów.

8. Gry – Tysiące gier, między innymi cieszące się wielką popularnością Angry Birds.

9. Rozrywka – HBO GO i możliwość oglądania filmów i seriali.

10. Edukacja – iStudy Pro, czyli aplikacja, w której możemy zapisywać zarówno wyniki nauki, ale również mamy możliwość sprawdzenia, za ile zajęcia się zaczynają i kończą.

11. Rodzina i dzieci – Read Along with Grover to przyjemna aplikacja, dzięki której dziecko może nauczyć się czytać.

12. Muzyka – Aplikacje, dzięki którym użytkownik może wcielić się w rolę muzyka.

Rys. 38. Screenshot głównej strony App Store dla iPhone`a



**The App Store**  
There's an app for that.  
Over 500,000, actually.

Every app you download from the App Store makes your iPhone do even more. And with hundreds of thousands of apps to choose from, we mean a whole lot more.



### 3.5.3 Fakty i statystyki

Na tle innych sklepów z aplikacjami do telefonów App Store wypada znacznie lepiej. Zarówno w roku 2009 jak i 2010 jego przychody były największe. W 2010 roku ponad 80% zysków przypadło na App Store. Apple nie zwalnia tempa, z roku na rok ukazuje się coraz więcej aplikacji, coraz więcej osób kupuje jego produkty. Dochody App Store w maju 2010 r. wyniosły 1 miliard 728 milionów dolarów. To może być jedną z przyczyn wyższych dochodów App Store. Najnowszy raport finansowy firmy Apple dotyczący pierwszego kwartału roku 2012 pokazuje, że koncern zarobił 1,71 miliarda dolarów na deweloperach. Ogólne zyski ze sprzedaży aplikacji wyniosły 5,71 miliarda dolarów, a czego 4 miliardy powędrowały w ręce deweloperów<sup>168</sup>. Poniżej znajduje się sprawozdanie finansowe firmy Apple, warto zauważyć, że zyski pochodzące ze sprzedaży aplikacji z iTunes, iBook i App Store wzrosły o 42% w porównaniu do roku 2010. Wielu deweloperów pragnie dogonić App Store, ale większość z nich jest skazana na porażkę, częściowo jest to spowodowane rozgłosem jaki ma App Store.

Powodzenie App Store z początku było szokiem dla wszystkich, ale po odniesionym przez nich sukcesie inne firmy kopiują pomysł (RIM, Nokia). Podczas konferencji w San Francisco stwierdzono, że popularność App Store jest również jej piętą achillesową, ponieważ może to być jedynym sukcesem App Store<sup>169</sup>. Według Lee Williams, dyrektora generalnego Symbian Foundation, App Store to wiadro pełne aplikacji, uważa, że w przyszłości pojawią się aplikacje, które będą mogły wzbogacić życie, a nie służyć jedynie chwilowej rozrywce.

**Tab. 11.** Android Market i App Store: porównanie ilości ściągniętych aplikacji i płynących z tego zysków

	Stan na	Suma ściągniętych aplikacji	Zysk brutto	Twórcom aplikacji zapłacono	Procent płatnych aplikacji	Średnia cena aplikacji
Android Market	11/17/2011	6,750,000,000	341,765,335\$	239,235,734 \$	1,30%	3,79 \$
App Store	9/30/2011	18,566,331,811	4,939,611,127 \$	3,457,727,789 \$	13,50%	2,01 \$

Źródło: <http://simblog.pl/zyski-z-marketu-nie-umywaja-sie-do-zyskow-z-app-storea>

Dane z września 2011 r.<sup>170</sup>:

1. Pobrania z App Store stanowiły 85-90% pobrań wszystkich aplikacji na komórki.
2. Deweloperzy iOS, systemu operacyjnego telefonów komórkowych firmy Apple, od początku 2011 roku do września zarobili na programach około 3,4 mld dol.

Dla porównania poniżej znajdują się dane z września 2009 r.:

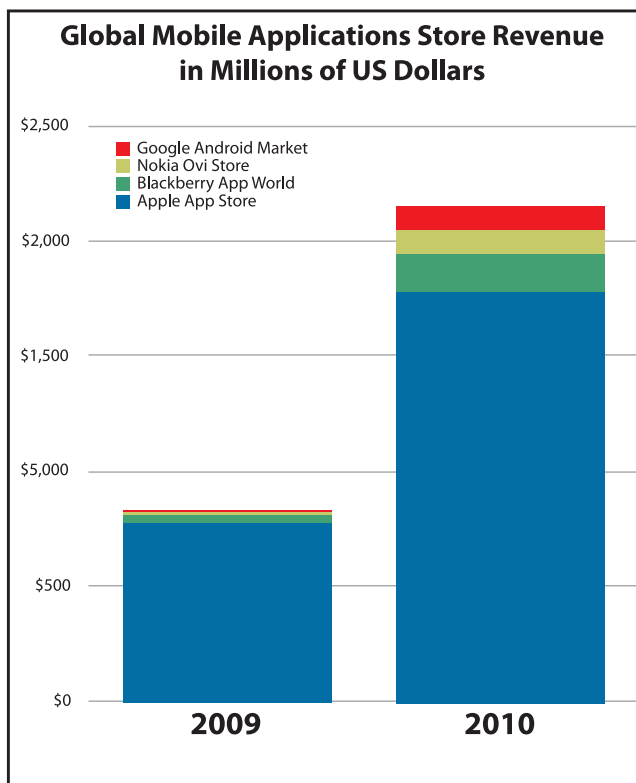
1. Od wejścia na rynek przeciętna liczba ściągniętych aplikacji wynosi 4,5 miliona.
2. Liczba aplikacji wciąż rośnie – w marcu 2009 było to 30 tysięcy, między lipcem a wrześniem liczba ta wzrosła do 85 tysięcy.

<sup>168</sup> <http://simblog.pl/apple-wyplacil-deweloperom-4-miliardy-dolarow>

<sup>169</sup> Strona BBC <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/8157043.stm>

<sup>170</sup> <http://simblog.pl/zyski-z-marketu-nie-umywaja-sie-do-zyskow-z-app-storea>

Rys. 39. Podział zysków twórców aplikacji na telefony komórkowe



Źródło: [http://en.wikipedia.org/wiki/App\\_Store\\_\(iOS\)](http://en.wikipedia.org/wiki/App_Store_(iOS))

### 3.5.4 Podsumowanie

Do czynników sukcesu App Store należy z pewnością postać Steve'a Jobsa, geniusza, który wyprzedził epokę i zawsze miał tysiące pomysłów. Ponadto Apple wyrobiło sobie bardzo dobrą opinię wśród użytkowników. Jego produkty są innowacyjne, zaskakują, np. Mac Book Air, komputer przenośny, który waży zaledwie kilogram. Skoro produkty są tak dobre, to można liczyć na wysoką jakość oferowanych aplikacji. Aplikacje Apple wyprzedzają konkurencję, są dostosowane do potrzeb klientów. Apple nigdy nie zapomina, że zadowolenie klientów jest najważniejsze, bo to dzięki niemu marka rośnie w siłę. App Store i jego aplikacje dla iPhone'a są nadal zagrożone ze strony głównego konkurenta – Android. Tam również można znaleźć różne innowacyjne aplikacje i wiele spośród nich jest bezpłatnych. Recepta App Store na osiągnięcie sukcesu jest prosta, należy ciągle pozytywnie zaskakiwać swoich klientów nowościami, nie pozwalać im zapomnieć o sobie i wyprzedzać konkurencję. Czasami ryzyko się opłaca, lepiej spróbować niż nie wdrażać pomysłu, bo tak naprawdę nigdy nie wiemy, jak ten pomysł zostanie odebrany przez obrany przez daną firmę segment. Przewagą App Store jest to, że szanują swoich stałych klientów, nie zapominają o nich, chcą ich usatysfakcjonować i ułatwić ich życie. Najważniejsi są klienci i ich potrzeby, nigdy nie można o tym zapominać. App Store korzysta w dużej mierze z produktów Apple, co gwarantuje jakość, łatwość w obsłudze, profesjonalizm i etykę. Przykład App Store pokazuje, że trzeba zawsze pamiętać o kliencie, podejście firmy powinno być pro-klienckie, co oznacza, że zawsze trzeba zaspokajać potrzeby klientów, nawet te, o których oni sami nie wiedzą.

### 3.5.5 Bibliografia

1. Bezdzietyny K., *Apple wypłacił deweloperom 4 miliardy dolarów*, <http://simblog.pl/apple-wyplacil-deweloperom-4-miliardy-dolarow> [dostęp: 27 stycznia 2012 r.]
2. Bezdzietyny K., *Zyski z Marketu nie umywają się do zysków z App Store*, <http://simblog.pl/zyski-z-marketu-nie-umywaja-sie-do-zyskow-z-app-storea> [dostęp: 27 stycznia 2012 r.]
3. Bowcock J., S. Pope, *Apple's Revolutionary App Store Downloads Top One Billion in Just Nine Months*, Apple Inc., <http://www.apple.com/pr/library/2009/04/24Apples-Revolutionary-App-Store-Downloads-Top-One-Billion-in-Just-Nine-Months.html> [dostęp: 26 stycznia 2012 r.]
4. Dredge S., *Steve Jobs resisted third-party apps on iPhone, biography reveals*, The Guardian, <http://www.guardian.co.uk/technology/appsblog/2011/oct/24/steve-jobs-apps-iphone> [dostęp: 26 stycznia 2012 r.]
5. McLaughlin K., *Apple's Jobs Gushes Over App Store Success*, CRN, <http://www.crn.com/blogs-op-ed/the-channel-wire/210002313/apples-jobs-gushes-over-app-store-success.htm> [dostęp: 26 stycznia 2012 r.]
6. Shiels M., *Apps 'to be as big as internet'*, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/8157043.stm>, [dostęp: 27 stycznia 2012 r.]
7. *Sprawozdanie finansowe firmy Apple Inc.*, <http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/1659342535x0x536523/381559d7-04a1-40d5-8e2a-236e3f867158/AAPL%20Q1FY12%2010Q%201.25.12.pdf> [dostęp: 27 stycznia 2012 r.]

## 3.6 Payback

Rok założenia firmy: 1998

Założyciel: Alexander Rittweger

Branża: Programy lojalnościowe

Wartość firmy: ok. 0,5 mld euro (660 mln USD)



### 3.6.1 Geneza

Program Payback został opracowany w Niemczech przez Alexandra Rittwegera, który jako konsultant biznesowy prowadził dla Deutsche Lufthansa strategiczny projekt.

Wielki sukces tego systemu, utworzonego z myślą o osobach często korzystających z linii lotniczych, zainspirował Rittwegera do wprowadzenia multipartnerskiego programu, w którym uczestniczyłyby największe firmy branży detalicznej i usługowej w Niemczech. Rittweger był motorem całego przedsięwzięcia – od wstępnego pomysłu, aż po jego wdrożenie. Wspólnie z Deutsche Lufthansa AG oraz Roland Berger, w 1998 roku, założył firmę pod nazwą Loyalty Partner GmbH, która pierwotnie zatrudniała trzy osoby i nie posiadała żadnego kapitału inwestycyjnego.

Odpowiedni partnerzy dla Programu Payback, o stabilnej i silnej pozycji rynkowej, oraz atrakcyjni klienci robiący codzienne zakupy, to pierwsze zadanie firmy Rittwegera. Aby program funkcjonował sprawnie, zarówno z punktu widzenia jego uczestników, jak i dostawców usług, dwie kwestie były szczególnie istotne. Po pierwsze, partnerzy musieli działać w różnych sektorach rynku *offline* i *online*. Po drugie, wszystkie marki uczestniczących partnerów musiały dzielić te same wartości etyczne co marka Payback.

W marcu 2000 roku Program Payback rozpoczął działalność w Niemczech i błyskawicznie zyskał ogromną popularność. Już po miesiącu do programu dołączyło milion klientów, a Payback stał się niekwestionowanym liderem na rynku.

Payback powtórzył sukces również w Polsce. Był to pierwszy rynek zagraniczny, na którym ten program rozpoczął działalność. Zaledwie w pół roku od startu liczba aktywnych kart Payback przekroczyła pięć milionów, a korzystało z nich co szóste gospodarstwo domowe w Polsce. Dwa lata później w programie uczestniczyło już blisko dziewięć milionów Polaków, a z kart korzystało już co trzecie gospodarstwo domowe w dużych miastach. Średnio do programu przyłącza się tygodniowo około 15 tys. gospodarstw domowych.

16 września 2009 roku swoją działalność w Polsce rozpoczął Program Bonusowy Payback. Do tej pory do Payback w Polsce przyłączyło się blisko 20 partnerów oraz około 100 współpracujących z programem sklepów *online*. Uczestnictwo w Programie Payback zaczęło się wiązać z uzyskaniem oczywistych korzyści zarówno dla konsumentów (wymierne korzyści na co dzień, w trakcie zakupów), jak i jego partnerów (platforma komunikacyjna oraz sposób na wzrost sprzedaży). Na początku 2011 roku Program Payback na świecie przeszedł w ręce finansowego giganta – American Express. W efekcie przyspieszyło to jego rozwój w krajach, w których funkcjonuje: Niemcy, Polska, Indie.

## 3.6.2 Produkt

Payback jest programem multipartnerskim dzięki któremu wszyscy jego uczestnicy przy okazji zakupów mają możliwość zbierania punktów u wielu partnerów *offline* i *online*. Powiększanie stanu swojego konta punktowego, by następnie wymieniać punkty na nagrody można uzyskać dzięki specjalnym kuponom (również elektronicznym). Struktura programu i fakt, że Payback działa w internecie sprawiają, że jest on ogromnym wsparciem dla swoich partnerów. Pomaga w dotarciu do konsumentów, w poznaniu ich potrzeb i zwyczajów zakupowych, jednocześnie dając możliwość sprawnej komunikacji z nimi, stymulując w ten sposób sprzedaż w firmach partnerskich.

Dzięki jednej karcie wszyscy uczestnicy Programu Payback mogą zbierać punkty w licznych punktach, których jest blisko 4500, są to miejsca sprzedaży tradycyjnej i *online*. Ponadto, korzystając z licznych promocji organizowanych przez Payback, otrzymują dodatkowo punkty promocyjne. To wszystko sprawia, że zbieranie punktów w Payback odbywa się znacznie szybciej niż w innych programach.

Zarejestrowanie swojej karty Payback w programie daje uczestnikom jeszcze więcej przywilejów. Rejestracja pozwala na dostęp do niestandardowych nagród np. do udziału w wyjątkowych wydarzeniach, organizowanych wyłącznie dla uczestników programu. Ponadto zarejestrowane osoby otrzymują m.in. spersonalizowane kupony promocyjne, dostosowane do ich indywidualnych potrzeb, określonych na podstawie zebranych danych zakupowych. Dzięki temu Payback pomaga konsumentom codziennie oszczędzać pieniądze, a podczas robienia zakupów podpowiada, jakie produkty warto kupić.

Oferta programu rozszerza się również na możliwość wymiany na wiele atrakcyjnych sposobów punktów. Są nimi nagrody rzeczowe, specjalne wydarzenia czyli tzw. Nagrody Jedyne w Swoim Rodzaju, wymiana punktów na mile Miles & More czy donacje na rzecz Fundacji TVN „nie jesteś sam”. Dodatkowo, wartościowe nagrody, bony i vouchery są dostępne u wybranych partnerów.

Bezpośredni marketing tworzy całkowicie nową i innowacyjną platformę marketingową na polskim rynku. Dlatego nie bez powodu ten program może być postrzegany jako pionier nowatorskiego, skutecznego marketingu opartego na dialogu.

Firmy, które posiadają już stabilną i ugruntowaną pozycję na rynku oraz dobre relacje z klientami nie porzestają na tym, nadal rozważają jak zwiększyć koszyk zakupowy swoich klientów. Szukają też nowych odbiorców swoich usług i produktów. Payback jest w związku z powyższym idealnym rozwiązaniem. Program stwarza dla swoich partnerów indywidualne rozwiązania służące zarządzaniu i pogłębianiu relacji z konsumentami. Wykorzystanie platformy Payback zwiększa zadowolenie ich konsumentów i poprawia rentowność.

Nie ponosząc żadnych kosztów tworzenia i utrzymania bazy danych partner jest w stanie komunikować się ze wszystkimi uczestnikami Payback. Komunikacja następuje pocztą elektroniczną. Tak zwany mejling jest jedną z najpopularniejszych form reklamy. Prace zespołu dedykowanego do prowadzenia Programu są poza firmą i nie obciążają pracowników partnera. Payback zapewnia rzetelną obsługę i stałą komunikację z uczestnikami. Koszt punktów i rabatów, a także samych nagród rozkłada się na wielu partnerów. Standardowa wysyłka pocztowa do uczestników jest o 70% tańsza w przypadku Programu Payback niż w tradycyjnym programie lojalnościowym. Współczynnik odpowiedzi po wysyłce jest wyższy dzięki ukierunkowaniu i bardzo dobrej znajomości potrzeb uczestników programu.

Start programu w Polsce oznaczał jednocześnie szybki rozwój współpracy partnerów, którzy umożliwiają uczestnikom zbieranie punktów na kartę Payback wszędzie tam gdzie chcą i potrzebują robić zakupy. Obecnie partnerami Programu są: Allegro, BP, Empik, Orange, Telekomunikacja Polska, Real, Bank Zachodni WBK, Electro World, Etap Hotele, Fly.pl, Grupa Hotelowa Orbis, home.pl, JYSK, Kolporter, Mango Media, Mix Electronics, Multikino, Smyk oraz około 100 sklepów *online*. Program cieszy się dużym zainteresowaniem

niezależnie od wielkości miasta, wieku czy płci. Dotąd najwięcej punktów zebrali mieszkańcy Warszawy, Poznania, Krakowa i Łodzi.

### 3.6.3 Dochody, finanse, strategia wyjścia

Dokonywane transakcje przy użyciu kart Payback w Polsce w 2011 roku mają wartość 10,5 miliarda złotych. Od początku funkcjonowania programu w Polsce jego uczestnicy zaoszczędzili ponad 270 milionów złotych. Polacy wymienili zebrane punkty na około 2 miliony nagród, o wartości około 100 milionów zł. W odpowiedzi na potrzeby klientów, powstały specjalne wersje kart Payback, debetowe i kredytowe. Obie cieszą się dużą popularnością i w Niemczech, i w Polsce. Wiele publikacji wskazuje na fakt, że Payback mimo oferowania mniejszych korzyści ma więcej klientów niż konkurencyjny program Lyo. To dowód na to, że świetnie zorganizowana kampania reklamowa jest kluczem do sukcesu.

Program Payback tworzy swoistą sieć, której strukturę tworzą konsumenci kupujący u partnerów Payback, którzy w związku z tym zbierają punkty i otrzymują za nie nagrody. Natomiast sami partnerzy dzięki współpracy z innymi pozyskują klientów dzięki którym zwiększają własne dochody. Partnerzy mając dostęp do bazy danych Payback, mogą być doskonale zorientowani czego oczekują klienci i jakich klientów pozyskać. Payback nalicza klientom punkty i daje dostęp do bazy danych swoim partnerom. Powyższy opis jest oczywiście bardzo ogólny, wyjaśnia jednak w najprostszym sposobie schemat funkcjonowania Payback oraz partnerów.

Wartość firmy w roku 2011 wyceniono na 496 mln EUR (660 mln USD).

#### Wybrane informacje<sup>171</sup>

- 10,5 miliarda – to przybliżona wartość transakcji dokonywanych przy użyciu kart Payback w Polsce w 2011 roku.
- 9 milionów – tylu Polaków przyłączyło się do programu w ciągu dwóch lat jego istnienia w Polsce.
- 270 milionów złotych – tyle zaoszczędzili Polacy przez pierwsze dwa lata istnienia programu.
- 2 miliony – to liczba nagród, na które polscy uczestnicy Payback wymienili zebrane punkty do września 2011 roku.
- 100 milionów zł – taką łączną wartość mają nagrody otrzymane do 2011 r. za punkty Payback w Polsce.

### 3.6.4 Podsumowanie

Dzięki takim programom jak Payback firmy w Polsce baczniej obserwują zachowania konsumentów. Payback jest swoistym źródłem wiedzy o przyzwyczajeniach zakupowych i potrzebach konsumentów. Firmy będące partnerami Payback zyskują wiedzę na temat potrzeb swoich klientów, i mogą ją wykorzystywać do planowania własnych kampanii. Pozwala to analizować informacje o klientach tak, aby kolejne etapy kampanii były bardziej efektywne.

Program Payback i jego formuła powoduje, że partnerzy programu mają możliwość pozyskiwania klientów napływających od innych, co rozwija i aktywizuje aktualnych klientów. Oczywiście taka zależność bezpośrednio przekłada się na wzrost sprzedaży.

Istotny jest również fakt, iż programy typu Payback są narzędziem komunikacji z konsumentem. Programy multipartnerskie „odkrywają” preferencje konsumentów, a to znacznie ułatwia sprzedaż towarów i usług. Rynek konsumencki w Polsce w ostatnich latach ujawnił bardzo ważny aspekt handlu. Klienci oczekują indywidualnego traktowania. Ludzie wolą otrzymać coś co nie jest dostępne dla szerszej grupy nabywców lecz jest wyjątkowe i unikatowe. Tego typu dobra można uzyskać niekiedy jedynie przez członkostwo w programie lojalnościowym.

Program Payback nie jest oczywiście wyłącznie chwalony przez konsumentów. Krytyka programu dotyczy najczęściej faktu, że konsumenci, aby otrzymać atrakcyjne nagrody muszą uzyskać zbyt wiele punktów. Wiele osób twierdzi, że nie warto angażować się w programy tego typu, ponieważ nagrody za uzyskane punkty są beżużyteczne i wątpliwej jakości. Konsumenci skarżą się również na brak rzetelności wśród partnerów Payback. Nie rzadko muszą długo oczekiwać na przesyłkę. Ponadto zdarza się, że istnieje problem z dostępnością danych nagród.

Reasumując, Payback, mimo pewnych minusów, przynosi korzyści partnerom programu jak i konsumentom i często stanowi szansę na rozwój dla firm.

### 3.6.5 Bibliografia

1. *American Express rozszerza grono swoich klientów dzięki przejściu firmy Loyalty Partner*, Payback, publikacja 04.01.2011 r., [http://www.payback.net/pl/Pressemeldung-Detail.35.0.html?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=191&tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=19&cHash=836f09e417](http://www.payback.net/pl/Pressemeldung-Detail.35.0.html?tx_ttnews%5Btt_news%5D=191&tx_ttnews%5BbackPid%5D=19&cHash=836f09e417), [dostęp 31 stycznia 2011]
2. *Fakty i liczby*, Payback, <http://www.payback.net/pl/Fakty-i-liczby.39.0.html>, [dostęp 3 stycznia 2012]
3. *Historia Payback*, Payback, <http://www.payback.net/pl/Historia-Payback.42.0.html>, [dostęp 30 stycznia 2012]
4. Kałużbiski K., *Lyo kontra Payback – walka o miliony klientów*, 26 lipca 2011, <http://lyo-team.com/2011/07/26/lyo-vs-payback/>, [dostęp 31 stycznia 2012]
5. *Korzyści dla partnerów*, Payback, <http://www.payback.net/pl/Partnerzy.5.0.html>, [dostęp 30 stycznia 2012]
6. *Korzyści dla uczestników programu*, Payback, <http://www.payback.net/pl/Uczestnicy.6.0.html>, [dostęp 30 stycznia 2012]
7. *Multipartnerski program bonusowy*, Payback, <http://www.payback.net/pl/Program.7.0.html>, [dostęp 30 stycznia 2012]
8. *Payback w Polsce – Lojalność przerosła oczekiwania*, Blue Business Media, <http://www.bbm.pl/pl/home/39-lojalno-klienta/82-pyback-lojalno-przerosa-oczekiwania-wywiad-z-sylwi-pykiecz>, [dostęp: 29 stycznia 2012]
9. *Po półrocznej obecności na rynku Payback wydał już ponad 5 milionów kart*, publikacja: 24.03.2010 r., [http://transakcje.pl/artykul,liczba\\_kart\\_payback\\_przekroczyla\\_5\\_milionow,773807181.html](http://transakcje.pl/artykul,liczba_kart_payback_przekroczyla_5_milionow,773807181.html), [dostęp 30 stycznia 2012]



## 3.7 System Steam firmy Valve



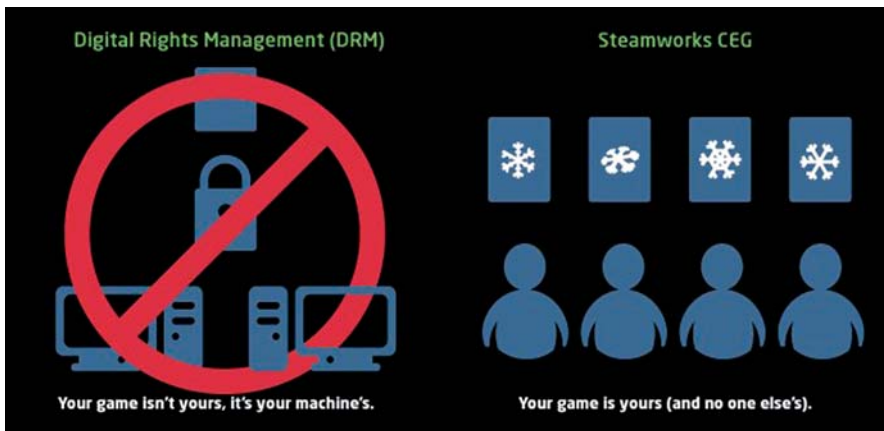
### 3.7.1 Wstęp

System **Steam** jest połączeniem internetowej platformy dystrybucji gier komputerowych, narzędzia do rozgrywki wieloosobowej i serwisu społecznościowego. Choć obecnie ten system obsługuje tak komputery osobiste, jak konsole, pierwotnie został opracowany na potrzeby tych pierwszych w momencie, w którym wielu ekspertów deklarowało, że rynek gier przeznaczonych na tę platformę czeka powolna śmierć. Fakt, że dziś, 10 lat od wprowadzenia systemu Steam na rynek, prognozy te nie znalazły potwierdzenia w rzeczywistości, jest co najmniej częściowo dziełem firmy **Valve**. Obecnie system Steam rozwija się w zawrotnym tempie, porównywalnym jedynie do takich gigantów jak Facebook. I choć w oczywisty sposób grupa docelowych odbiorców jest znacznie węższa niż Facebook'a, także jej wielkość stale rośnie.

### 3.7.2 Korzyści z systemu Steam

Steam jest platformą, która do funkcjonowania potrzebuje jedynie założenia darmowego konta, zainstalowania zajmującego pomijalną ilość pamięci programu oraz stałego dostępu do internetu. W zamian entuzjaści gier komputerowych mają możliwość zakupu dowolnej z setek dostępnych gier po cenie, z którą sklepy sprzedające fizyczną kopię nie mogą skutecznie konkurować. Szereg pakietów, promocji i zniżek pozwala na oszczędności dochodzące czasami do 80% ceny rynkowej.

Rys. 40. DRM (Standardowy system elektronicznego zarządzania prawami autorskimi) a system Steam



Źródło: store.steampowered.com

Steam pozwala korzystać z gier na dowolnym komputerze – gry są związane z kontem, a nie fizyczną maszyną. Wystarczy zainstalować darmowe oprogramowanie, zalogować się i ściągnąć na dysk twardy

potrzebne pliki. Już teraz okres potrzebny na ściągnięcie w całości największej nawet gry (około 20 gigabajtów) przy przeciętnej prędkości internetu pozwala cieszyć się nią w mniej niż 24 godziny. Można się spodziewać, że wraz z rozwojem technologii przesyłu informacji, czas ten stanie się krótszy, niż poświęcony na spacer do sklepu. Od 2008 roku Steam funkcjonuje w chmurze obliczeniowej – automatycznie zapamiętuje i przenosi ustawienia, zapamiętane stany gry, jak również dokonuje koniecznych aktualizacji oprogramowania.

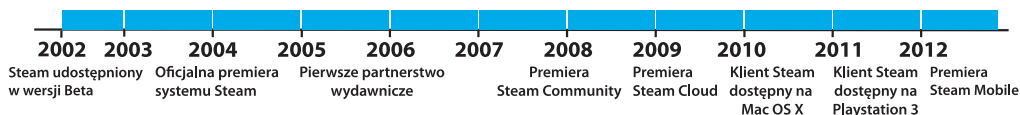
Ostatnią – dla wielu graczy najważniejszą – funkcją pełnioną przez Steam, jest funkcja serwisu społecznościowego – pozwala na tworzenie wielu przenikających się mikro-środków graczy, utrzymywanie kontaktu i wspólną grę. System pozwala na automatyczne łączenie się w grupy o podobnych gustach, oferuje kontakt zarówno za pomocą wiadomości tekstowych, jak i głosowych, a także za zgodą użytkownika zamieszcza na jego profilu informacje o jego aktywności, biblioteczki gier i postępie oraz wynikach w każdej z nich. Nie zastąpi to oczywiście Facebook'a niemniej jest to doskonała alternatywa dla tych, którym zależy na utrzymaniu kontaktu z ludźmi dzielącymi ich zainteresowania.

Nie można jednak zapomnieć, że wszystko to nie byłoby możliwe, gdyby nie usługa jaką proponuje Steam producentom gier komputerowych – elektroniczną, globalną dystrybucję ich produktów, przy znacznie niższych marżach. Oczywiście, gry samego studia Valve nie przyniosłyby takiego sukcesu systemowi Steam – niemniej nie brakuje chętnych do udzielania licencji systemowi – wiąże się to nie tylko z potencjalnym wzrostem sprzedaży, przy minimalnych kosztach – Valve oferuje producentom gier znacznie wyższą marżę niż ta która oferują normalne sklepy – czasami nawet o 40 punktów procentowych. Oprócz tego system Steam utrudnia nielegalne użytkowanie tytułów, oszukiwanie podczas gry, jak również znacznie przedłuża cykl życia gier, za pomocą samonapędzających się społeczności.

### 3.7.3 Od systemu aktualizacji oprogramowania do serwisu społecznościowego

Przed powstaniem systemu Steam Valve napotkało problem z udostępnianiem aktualizacji dla swoich gier sieciowych – aktualizacje powodowały utratę możliwości gry przez sieć przez kilka dni. Z tego powodu podjęto decyzję, o utworzeniu platformy, która aktualizowałaby gry automatycznie, jednocześnie implementując nowe metody walki z piractwem i oszustwami. Valve próbowało zatrudnić kilka firm (w tym Microsoft oraz Yahoo) w celu urzeczywistnienia tego pomysłu, niemniej nie znalazł się nikt zainteresowany takim przedsięwzięciem. Valve podjęło się więc tego projektu na własną rękę.

Rys. 41. Oś czasu rozwoju systemu Steam



Źródło: Opracowanie własne.

Po raz pierwszy klient Steam został udostępniony w 2002 roku i choć jego jedynym zadaniem była aktualizacja wersji beta popularnej gry Counter Strike, Steam dławił się pod naporem dziesiątek i setek tysięcy graczy. W tym samym czasie Valve rozpoczęła negocjacje z innymi developerami gier w sprawie podłączenia ich produktów do Steam'u. Oficjalna premiera systemu nastąpiła dopiero w 2004 roku – w tym samym roku Valve rozpoczęła sprzedaż swoich produktów za jego pomocą. W 2005 roku kanadyjskie wydawnictwo gier wideo **Strategy First** obwieściło zamiar rozpowszechniania swoich aktualnych i przyszłych produktów za pomocą systemu Steam.

Kolejny przełom nastąpił w roku 2008, w którym po raz pierwszy uruchomiono internetową społeczność Steam Community – system pozwalający na kontakt i integrację olbrzymiej populacji graczy. Na początku 2010 roku Steam ogłosił istnienie 25 milionów kont, z których aż 10 milionów korzysta ze Steam Community. Od tamtej pory Valve co roku wprowadza innowacje – system automatycznego kojarzenia graczy, przetwarzanie w chmurze, integracja systemu z komputerami firmy Apple, konsolą Playstation 3 oraz integracja systemu do wspólnej rozgrywki na wielu platformach. Na rok 2012 zapowiedziano wersję klienta Steam na komórki i inne urządzenia przenośne. Jest mało prawdopodobne, by w ciągu następnych lat tempo rozwoju systemu Steam spadło.

### 3.7.4 Sukces systemu Steam nie tylko sukcesem Valve

Valve nie podaje wyników sprzedaży, ale w 2011 r. Forbes ocenił, że Steam kontroluje od 50 do 70%<sup>172</sup> wartego 4 miliardy dolarów rynku elektronicznej dystrybucji gier. Na tej sytuacji nie korzysta jednak jedynie Valve. Steam oferuje średnio 70% marży dla twórców gier w porównaniu z przeciętnymi 30%. Klienci mogą cieszyć się dostępem do tańszych gier, 24 godziny na dobę w dowolnym miejscu na świecie.

W listopadzie 2011 roku Polskie Studio CD Project Red Studio ujawniło, że aż 80% egzemplarzy ich sztandarowego produktu „Wiedźmin 2: Zabójcy Królów” kupionych przez internet było zakupionych przez system Steam.

Steam oferuje aktualnie ponad 1800 gier i obsługuje ponad 40 milionów kont, a w roku 2011 podwoił liczbę dostarczonych graczom aplikacji, osiągając przy okazji astronomiczną wielkość ponad 780 petabajtów transferu (czyli ponad 800 miliardów megabajtów)<sup>173</sup>. Podczas przerwy świątecznej w roku 2011 Steam ustanowił nowy rekord – 5 milionów graczy zalogowanych w tym samym momencie<sup>174</sup>.

Warto też zwrócić uwagę, że system Steam znacząco przyczynia się do ograniczania piractwa na rynku wideo. Jeden z założycieli Valve, obecny CEO Gabe Newell wyraził opinię, że piractwo komputerowe jest związane przede wszystkim z problemami w dystrybucji i z systemem cenowym. Stwierdził on, że piractwo przestało być problemem dla Valve, wyjaśniając przy tym elementarną przyczynę problemu: „Jeśli pirat oferuje swój produkt 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, do ściągnięcia za pomocą osobistego komputera, podczas gdy legalny wydawca, oświadcza że produkt jest ograniczony regionalnie, zostanie wydany w danym kraju 3 miesiące po premierze w USA i będzie można go kupić tylko w fizycznym sklepie, wtedy usługa oferowana przez piratów prezentuje wyższą wartość”<sup>175</sup>.

Jak widać, firma Valve dzięki innowacyjnemu modelowi biznesowemu nie tylko zapewniła sobie trwałe miejsce na rynku dystrybucji gier, ale też prawdopodobnie rozpoczęła erę nowych standardów rozrywki elektronicznej. Standardów bazujących na wygodzie klienta, oczywistych od lat w wielu innych branżach, niemniej na rynku gier komputerowych kompletnie nowych. Klienci przestają być traktowani jako potencjalni złodzieje, a ich oczekiwaniom wychodzi się naprzeciw. I choć stwierdzenie o budowaniu relacji na wzajemnym zaufaniu może wydawać się nadmiernie idealistyczne, w tym przypadku zdaje się być realistycznie uzasadnione. Jedyne pytanie brzmi, czy Valve nie nadużyje tego zaufania?

<sup>172</sup> <http://www.forbes.com/forbes/2011/0228/technology-gabe-newell-videogames-valve-online-mayhem.html>

<sup>173</sup> <http://gamingbolt.com/valve-releases-pr-steam-userbase-doubles-in-2011-big-picture-mode-coming-soon>

<sup>174</sup> <http://www.pcgamer.com/2012/01/03/steam-hits-five-million-concurrent-players/>

<sup>175</sup> <http://gamepolitics.com/2011/11/28/valve-piracy-not-issue-steam>

### 3.7.5 Kontrowersje – nic nie jest idealne

Wbrew zapewnieniom CEO Valve, w systemie Steam jak najbardziej funkcjonują ograniczenia regionalne. Niektóre gry zakupione w jednym regionie, nie będą działać w innym – ma to związek z polityką dyskryminacji cenowej. Innym ograniczeniem jest fakt, że choć Steam obsługuje 4 waluty (dolar USA, funt szterling, euro i rubel rosyjski), nie pozostawia użytkownikowi wyboru, z której waluty chciałby skorzystać. Jednocześnie Valve stosuje w swojej polityce cenowej bardzo niekorzystny dla mieszkańców Europy przelicznik 1\$ = 1€.

Inną niepokojącą kwestią jest fakt, że Valve w umowie zrzuca się odpowiedzialności za skutki braku dostępu do systemu Steam – oznacza to dla wszystkich użytkowników potencjalną utratę dostępu do całej biblioteki gier, w przypadku gdyby system przestał funkcjonować. Jednocześnie Valve popada w konflikt z niektórymi twórcami i wydawcami gier w tym z jedną z największych firm w branży – **ElectronicArts**. Firma ta od roku 2005 dysponowała własnym systemem dystrybucji elektronicznej znanym jako EA Store. Latem 2011 roku EA Store dokonał poważnych zmian w swojej strukturze i zmienił nazwę na Origin. Nie odniósł jednak jak dotąd znaczącego sukcesu. Tego typu konflikty tworzy restrykcje w dostępności niektórych gier i wymuszają na klientach korzystanie z wielu systemów na raz.

Innym zagrożeniem, na jakie są wystawieni użytkownicy systemu, jest ryzyko kradzieży ich danych przez osoby trzecie. 10 listopada 2011 roku Valve ogłosiło, że dostęp do bazy danych zawierającej hasła i numery kart kredytowych został uzyskany przez osoby niepowołane. I choć nie udało się stwierdzić, czy jakiegokolwiek informacje zostały faktycznie wykradzione, sytuacja ta rzuciła cień na politykę wzajemnego zaufania.

Choć aktualnie Steam zajmuje dominującą pozycję na rynku, wiele firm próbuje powtórzyć sukces tego internetowego systemu dystrybucji. W przypadku gdyby Steam zraził w jakiś sposób do siebie swoich użytkowników, można mieć pewność, że jego miejsce szybko zajmie szereg innych systemów. Valve zdaje sobie z tego sprawę i jak na razie zdaje się postępować zgodnie ze swoimi deklaracjami i dąży do ciągłej poprawy jakości oferowanych usług. Potwierdza to skuteczność tego nowatorskiego modelu biznesowego, na którym zdają się korzystać wszystkie strony. Modelem bazującego na czterech prostych elementach:

1. Cena – Steam jest tańszy tak z punktu widzenia klienta, który kupuje gry po znacznie niższych cenach, jak i z punktu widzenia producenta, który zarabia więcej na każdej transakcji. Tymczasem sam Steam nie ponosi żadnych kosztów związanych z fizyczną dystrybucją.
2. Wygoda – Steam oferuje gry wszędzie, wszystkim, w każdym możliwym czasie. Jest to usługa, z którą zwykłym sklepom nie jest łatwo efektywnie konkurować i już teraz zaczyna być standardem przy dystrybucji wszystkich mediów. Równocześnie Steam jest wygodny zarówno dla drobnych, kilkuosobowych studiów, jak i gigantycznych producentów – Steam sam dba o skuteczny marketing i sprzedaż ich tytułów.
3. Elastyczność – Steam korzysta z systemu dynamicznie zmieniających się cen – promocje, okresy darmowego użytkowania oraz sprzedaż pakietowa, jest niezwykle skuteczną strategią dyskryminacji cenowej, która pozwala dotrzeć do klientów o skrajnie różnych krzywych popytu.
4. Wartość dodana – Steam nie tylko sprzedaje gry – tworzy także największą internetową społeczność graczy oraz zapewnia szereg udogodnień zwiększających użyteczność swoich produktów. Sprawia, że okres aktywnego użytkowania gry znacznie się wydłuża, na czym korzystają zarówno klienci, jak i producenci chcący wprowadzić na rynek płatne dodatki do gry (których Steam też znacznie ułatwia dystrybucję).

### 3.7.6 Podsumowanie

System dystrybucji elektronicznej Steam osiągnął sukces przekraczający najśmielsze przypuszczenia i zmienił rynek gier komputerowych. Jest to przede wszystkim skutek tańszej oferty skierowanej zarówno dla klientów, jak i developerów gier, która pozwala na oszczędności obu stronom, w stosunku do dystrybucji przez nośniki fizyczne. Oferowana marża dla producentów wynosi przeciętnie ponad 40% więcej, a gracze mają dostęp do gier kosztujących od 50% do nawet 20% ceny sklepowej. Steam utworzył społeczność swoich klientów, z którą utrzymuje ścisły kontakt. Budowanie takich relacji można uznać za podstawę dystrybucji w przyszłości, wszelkich materiałów w formie elektronicznej – od muzyki po oprogramowanie.

### 3.7.7 Bibliografia

1. Chiang O., *The Master of Online Mayhem*, Forbes Magazine, 02.09.2011, <http://www.forbes.com/forbes/2011/0228/technology-gabe-newell-videogames-valve-online-mayhem.html> [dostęp 30 stycznia 2012 roku]
2. Mudgal K., *Valve releases PR; Steam userbase doubles in 2011, Big picture mode coming soon*, Gamingbolt, 06.01.2012, <http://gamingbolt.com/valve-releases-pr-steam-userbase-doubles-in-2011-big-picture-mode-coming-soon> [dostęp 30 stycznia 2012 roku]
3. Plunkett L., *EA "Hopes to Work out an Agreement" With Steam Over Disappearing Games*, Kotaku.com, 28.07.2011, <http://kotaku.com/5825464/ea-hopes-to-work-out-an-agreement-with-steam-over-disappearing-games> [dostęp 30 stycznia 2012 roku]
4. Senior T., *Steam hits five million concurrent players*, PCGAMER, 03.01.2012, <http://www.pcgamer.com/2012/01/03/steam-hits-five-million-concurrent-players/> [dostęp 30 stycznia 2012 roku]
5. Valve: Piracy Not an Issue on Steam, Game Politics, 28.11.2011, <http://gamepolitics.com/2011/11/28/valve-piracy-not-issue-steam> [dostęp 30 stycznia 2012 roku]
6. Witryna internetowa systemu Steam, [store.steampowered.com](http://store.steampowered.com) [dostęp 30 stycznia 2012 roku]

## 3.8 Groupon jako przykład przeniesienia rozwiązania *offline* do sieci

Rok założenia firmy: 2008

Założyciel: Andrew Mason

Branża: e-commerce (deal-of-the-day)

Obecna wartość: ok. 12 mld dolarów (Nasdaq)



### 3.8.1 Wstęp

Groupon to stosunkowo młode przedsiębiorstwo działające w branży zakupów elektronicznych. Pośród konkurentów firmę wyróżnia specyficzny mechanizm, opierający się na wykorzystaniu korzyści skali (zarówno dla oferujących usługi, jak i konsumentów) występujących przy zakupach grupowych. Groupon działa obecnie w 45 krajach na całym świecie, zatrudniając ponad 10 000 pracowników. Siedziba główna przedsiębiorstwa mieści się w Chicago<sup>176</sup>.

### 3.8.2 Geneza

Poniżej opisana będzie sylwetka założyciela Groupona, scharakteryzowany zostanie przyjęty model biznesowy oraz opisane będą początkowe stadia rozwoju firmy.

#### 3.8.2.1 Profil założyciela

Założycielem oraz obecnym prezesem Groupona jest Andrew Mason, absolwent Northwestern University w Chicago. Co ciekawe, z wykształcenia jest on muzykiem, a e-biznes traktował początkowo jedynie jako hobby. Programowania uczył się sam, jednak w przypadku sukcesu Groupona to nie te umiejętności odegrały kluczową rolę.

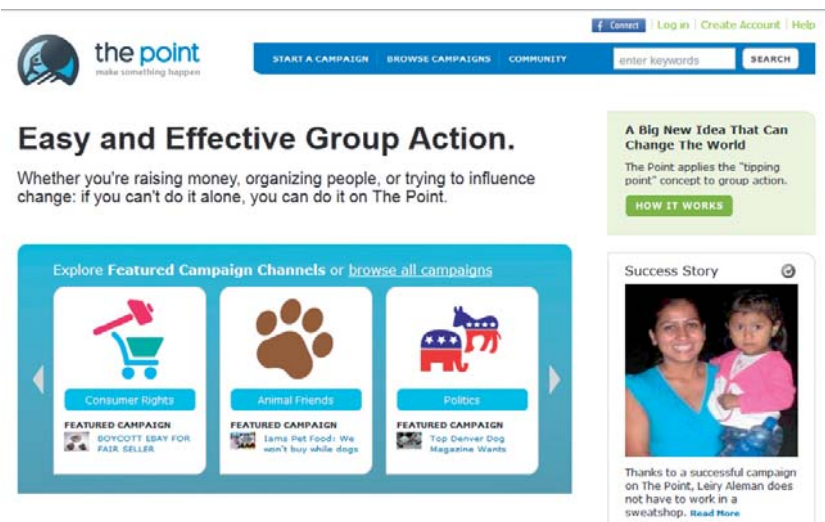
Założyciela jednej z najszybciej rozwijających się firm w branży internetowej cechowały przede wszystkim umiejętności miękkie, których nie sposób nauczyć się w żadnej szkole, takie jak przedsiębiorczość oraz zorientowanie na sukces. Andrew Mason swój pierwszy biznes otworzył w wieku 15 lat. Firma nazywała się Bagel Express i, nieco upraszczając, jej działalność polegała na rozprowadzaniu po osiedlu wypieków z okolicznej piekarni.

Nieco później Andrew otrzymał posadę w firmie zajmującej się świadczeniem usług drukarskich, gdzie pracował jako programista. Etat nie do końca jednak odpowiadał Masonowi, głównie ze względu na bardzo dużą liczbę nowych pomysłów. Jeden z nich to założenie portalu dla społecznych aktywistów, gdzie dzięki zastosowaniu narzędzi internetowych mogliby organizować wspólne akcje. Pomysł dostrzegł jeden

<sup>176</sup> [www.groupon.com](http://www.groupon.com)

z pracodawców Masona – Eric Lefkofsky – który zaoferował milion dolarów na rozpoczęcie działalności. Niedługo potem została opracowana witryna ThePoint.com, która działa do dzisiaj.

Rys. 42. Witryna główna strony www.thepoint.com



Źródło: www.thepoint.com [dostęp: 26 stycznia 2012 r].

Strona okazała się jednak dużo mniej dochodowa niż zakładano. Po początkowym sukcesie i kilku udanych akcjach oraz bardzo aktywnej działalności zamożniejszych użytkowników, portal stał się obiektem prowokacji, co przejawiało się w zakładaniu coraz mniej poważnych tematów. Medialny szum wokół akcji z początków działalności stopniowo ucichł, a strona nie była w stanie utrzymać się z reklam.

Nie zniechęciło to jednak Andrew Masona przed realizowaniem kolejnych pomysłów. Wręcz przeciwnie, ThePoint zwróciło uwagę młodego programisty na fakt, jak bardzo zwiększają się możliwości ludzi, gdy ci działają w grupie. W ten sposób powstał pomysł, który jak się później okazało, był przysłowiowym strzałem w dziesiątkę.

### 3.8.2.2 Idea modelu biznesowego

Idea wykorzystywania kuponów dla zakupów grupowych jest niemal tak samo stara jak sam marketing. Mechanizm działania jest prosty: przedsiębiorstwo oferuje swoje produkty taniej niż zazwyczaj, aby tym samym zachęcić jak największą liczbę klientów. W tym celu są drukowane specjalne kupony, które uprawniają do „bardziej korzystnych” zakupów. Przykładowo, salon fryzjerski wykonuje daną usługę strzyżenia za 30 zł. Decyduje się jednak na wypuszczenie kuponów, po okazaniu których usługa kosztuje jedynie 20 zł. Teoria ekonomii jest nieubłagana: im niższa jest cena, tym chętnych na dany produkt jest więcej.

Jaką z tego korzyść mają same firmy? Odpowiedź jest dwójaka. Po pierwsze, istnieje możliwość natychmiastowego zwiększenia swoich przychodów. Jeżeli elastyczność cenowa danego towaru jest relatywnie wysoka (tzn. spadek ceny pociąga ze sobą stosunkowo duży wzrost popytu), to może się okazać, że przychód utracony przez obniżenie ceny jest z nawiązką rekompensowany przez większy wzrost liczby chętnych. Nieco generalizując, może okazać się, że liczba chętnych wzrośnie bardziej niż ceny spadną.

Z drugiej jednak strony może okazać się, iż ta zależność nie będzie spełniona i przedsiębiorstwa będą tracić w sensie finansowym. Zachowanie firm jest jednak w pełni wytłumaczalne. Wykorzystanie omawianych narzędzi stanowi bowiem bardzo silne narzędzie marketingowe. Konsumenci zachęceni obniżką mogą zacząć

regularnie korzystać z produktów objętych nią. W ten sposób firmy mają niejako instrument zapewniający, że ich produktu spróbowali odbiorcy, którzy prawdopodobnie nie zrobiliby tego, gdyby musieli zapłacić. Jeżeli chociaż niewielki odsetek z nich powróci w przyszłości, cały zabieg może okazać się bardzo opłacalny. Te zależności dostrzegł również Andrew Mason. Doszedł on do wniosku, iż model ten jest ponadczasowy, jednak forma (tzn. niewielkie, drukowane kupony) nieco przestarzała. Jeżeli weźmiemy dodatkowo pod uwagę rozmiary oraz możliwości współczesnych przedsiębiorstw, międzynarodowy wymiar internetu oraz gigantyczne rynki zbytu (reprezentowane przez rzesze internautów) otrzymamy ideę, którą młody programista-amator z Chicago postanowił wcielić w życie.

### 3.8.2.3 Faza start-up

Początkową fazę działalności dzisiejszego Groupona ciężko nazwać nawet prowadzeniem przedsiębiorstwa. Andrew Mason korzystał z darmowych możliwości jakie daje internet i założył blog, na którym raz dziennie publikował lokalne promocje. Pierwszą ofertą w witrynie była oferta pizzy za pół ceny w restauracji mieszczącej się w tym samym budynku. Za namową inwestorów, a przede wszystkim wspomnianego wcześniej Erica Lefkofskiego, Mason zdecydował się rozwinąć działalność w tym kierunku.

Firma początkowo działała pod szyldem [getyourgroupon.com](http://getyourgroupon.com). Poza założycielem w przedsiębiorstwie było zatrudnionych nie więcej niż 10 osób. Praca każdego z nich polegała przede wszystkim na zdobywaniu nowych kontaktów, których rabaty będzie można zamieścić później na witrynie. Początkowo promocje dla zakupów grupowych dotyczyły jedynie Chicago, jednak zasięg działalności zwiększał się z tygodnia na tydzień. Warto w tym miejscu wspomnieć o cechach, które odróżniały Groupon od innych fenomenów internetowych. Pierwszą z nich jest **forma** działalności. Omawiane przedsiębiorstwo nie zmieniło niemal nic od swojego założenia. W dalszym ciągu biznes opiera się na tym samym pomysle, nic nie było jednak konwertowane czy dodawane (jak ma to miejsce na przykład w przypadku Facebooka, gdzie zawartość merytoryczna portalu zmienia się stale).

Druga zależność to bardzo **dynamiczny wzrost** od samego początku istnienia. Wprawdzie cechą szczególną całej branży są duże przyrosty wartości już w pierwszych miesiącach działalności, jednak Groupon jest pod tym względem absolutnym rekordzistą. Najlepszym przykładem potwierdzającym tę dynamikę jest fakt, iż jedynie 2,5 roku od założenia Groupon był wyceniany na 15 mld USD<sup>177</sup>.

Mimo olbrzymiego popytu na działalność firmy, potrzebowała ona inwestora zewnętrznego, aby móc w pełni wykorzystać dynamikę wzrostu. Potencjał w Grouponie dostrzegli m.in. Morgan Stanley oraz KPCB, które łącznie zasiłyły konta rozwijającego się biznesu kwotą równą niemal 1 mld USD<sup>178,179</sup>.

## 3.8.3 Produkt

Idea Groupona została już opisana, jednak zasadnicze pytanie brzmi: W jaki sposób twórcom portalu udało się przełożyć pomysły wykorzystywane na rynkach od zawsze na platformę jaką jest internet?

Osiągnięto to w najprostszy z możliwych sposobów. Po zalogowaniu się do portalu i wybraniu odpowiedniego miasta, prezentuje nam on dostępne promocje grupowe. Użytkownik może za jednym kliknięciem „kupić” kupon zniżkowy na wybrany produkt.

Warto jednak zaznaczyć, iż w mechanizmie tym zastosowane pewne obostrzenia. Przede wszystkim, do każdej oferty jest przypisana minimalna liczba zamawiających, od której zyskują one ważność. Przykładowo, jeżeli

<sup>177</sup> [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)

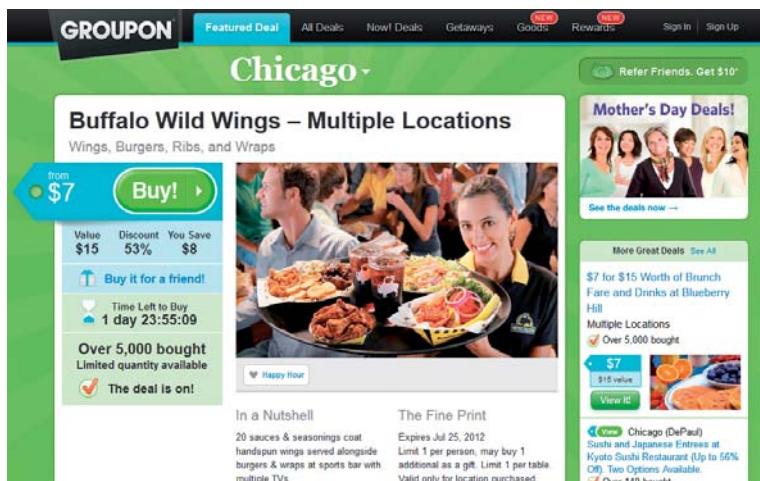
<sup>178</sup> [www.morganstanley.com](http://www.morganstanley.com)

<sup>179</sup> [www.kpcb.com](http://www.kpcb.com)



przecena na tor katingowy ma tę wartość ustaloną na poziomie 300 osób, a zainteresowanych znajdzie się jedynie 250, to oferta traci na ważności i nie można jej zrealizować. Dzięki temu firmy udostępniające swoje promocje za pomocą portalu mają pewność, iż z ich usług skorzysta odpowiednio duża liczba chętnych.

Rys. 43. Przykładowa strona witrynygroupon.com (promocje dla Chicago)



Źródło: www.groupon.com [dostęp: 27 stycznia 2012 r.].

Groupon jest zatem jedynie platformą, która pośredniczy na „rynku kuponów” między przedsiębiorstwami a odbiorcami końcowymi. Firma, która chce popularyzować swój produkt, zamiast drukować i rozprowadzać kupony we własnym zakresie powierza to zadanie Grouponowi. Ten z kolei zamieszcza stosowne ogłoszenie. Przedsiębiorstwa zyskują w kolejny sposób – wiedzą, że portal ten śledzi całą rzeszę ludzi, którzy szukają dobrych okazji. Nie muszą martwić się o to, że o ich promocji nie usłyszy określona liczba chętnych. Te korzyści skali gwarantuje Groupon.

Na czym więc zarabia opisywane przedsiębiorstwo? Odpowiedź jest prosta – na każdej zawartej za pośrednictwem portalu transakcji. Szczegóły umowy są ustalane pomiędzy zainteresowanymi stronami indywidualnie, jednak w przypadku części ofert marża Groupona to nawet 50%. Oznacza to, iż kwota, która trafi do kieszeni usługodawców obecnych na portalu jest niekiedy nawet 80% niższa niż standardowo.

### 3.8.4 Dalszy rozwój

#### Debiut giełdowy

Groupon zadebiutował na giełdzie w 2011 roku. Łączna kapitalizacja spółki oddawała poziom wcześniejszych szacunków – było to około 13 mld USD. Była to największa pierwsza oferta publiczna (IPO) przedsiębiorstwa internetowego od czasów Google (który zresztą chciał wykupić Groupona – kilka miesięcy przed debiutem tego drugiego na parkiecie – za około 6 mld USD).

O skali wydarzenia najlepiej świadczy fakt, iż jeden z gwarantów firmy – Morgan Stanley – zarobił na przedsięwzięciu około 17 mln USD w samych opłatach. Za akcję Groupona wchodzącego na giełdę (kurs zamknięcia z pierwszego dnia) trzeba było zapłacić 26,11 USD<sup>180</sup>. Warto jednak dodać, iż tuż po wejściu spółki na parkiet, wartość każdej akcji wzrosła momentalnie o 40%.

## Trudności i przeszkody

Jakie przeciwności mogła napotkać realizacja tak genialnej idei, jakim był Groupon? Firma nie musiała przecież ponosić wysokich kosztów finansowych, jeśli chodzi o samą konstrukcję witryny. Nie wymagało to również niezwykle dużego nakładu tzw. kapitału ludzkiego – sama strona techniczna witryny oparta jest na niezwykle prostym skrypcie, który jest w stanie opanować każdy amator tworzenia stron internetowych.

Ta prostota okazała się być największą bolączką promocyjnego giganta. Po początkowym sukcesie pojawiło się całe grono naśladowców, którzy wykorzystywali dokładnie ten sam pomysł. Duże zyski i łatwość realizacji zadania nie odstraszały plagiatorów przed ewentualnymi konsekwencjami. W ten sposób powstały m.in. działający w Polsce Gruper, niemiecki CityDeal czy wiele innych. Kopiowanie pomysłów urosło do tego stopnia, iż jedna z firm – chiński groupon.cn – nie tylko ściągnął nazwę po amerykańskim odpowiedniku, ale także korzysta z tej samej szaty graficznej.

„Oryginalny” Groupon zdaje się jednak nie do końca przejmować takim wysypem konkurencji. Firma konsekwentnie się rozwija i po prostu przejmuje podobne firmy, które zdążyły zdobyć już część danego rynku (m.in. wspomniany CityDeal). Z tak dużą kapitalizacją może sobie na to pozwolić.

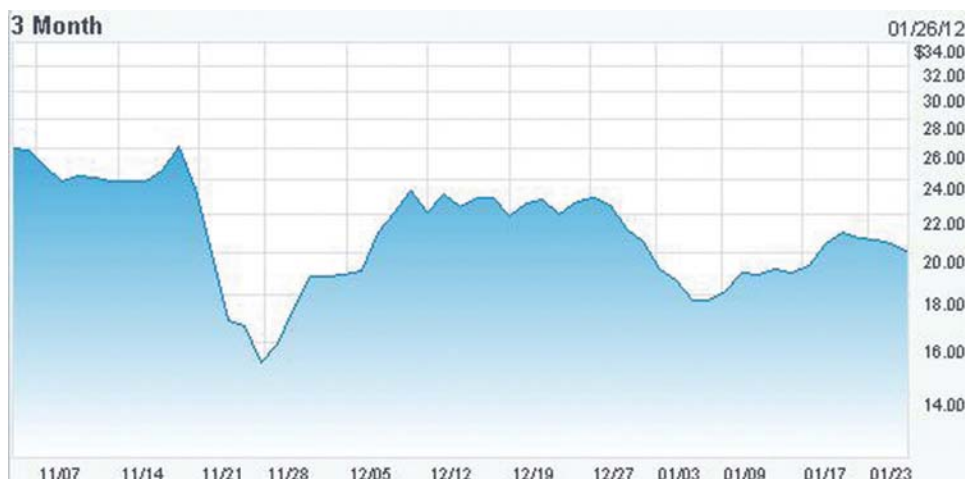
Jeszcze jedną wadą przedsięwzięcia, chociaż niedotyającą bezpośrednio samego Groupona, są masowe bankructwa jego partnerów. Część firm po prostu źle oszacowała swoje możliwości i mechanizm obniżania cen okazał się być dla nich zabójczy – nie były w stanie oferować swoich usług tak dużej liczbie klientów po niższej cenie. Tego typu przypadki mogą przełożyć się na mniejszą chęć do współpracy z amerykańskim gigantem w przyszłości. Sensownym rozwiązaniem zdaje się być system ustalenia górnego limitu chętnych; przedsięwzięcie to byłoby jednak stosunkowo ciężkie do wdrożenia.

## Obecna kondycja przedsiębiorstwa

Obecna sytuacja Groupona jest stabilna. Przedsiębiorstwo notuje stały wzrost wartości i przychodów, jednak największy boom już minął. Firma w chwili obecnej ma zasięg globalny. W państwach na całym świecie Groupon ma swoje oddziały, którym przewodniczy lokalna kadra zarządzająca. Odstępstwem od tej reguły nie jest również Polska.

Groupon podlegał podczas historii swojej działalności nieznacznym wahaniom wartości. Największe spadki miały miejsce w drugiej połowie listopada 2011 roku. Ma to jednak związek przede wszystkim ze słabą kondycją całej branży w tym okresie, a nie problemami samej spółki.

Rys. 44. Wykres wartości akcji Groupon na NASDAQ



Źródło: [www.nasdaq.com/symbol/grpn](http://www.nasdaq.com/symbol/grpn) [dostęp: 26 stycznia 2012]

### 3.8.5 Podsumowanie

Groupon jest najlepszym dowodem na znaczenie pomysłu w procesie prowadzenia biznesu. Cały model przedsięwzięcia opiera się na niezwykle prostych założeniach z pogranicza ekonomii i marketingu. Obniżmy cenę, znajdzie się więcej chętnych. To jedyna zależność, dzięki której omawiana firma odniosła tak spektakularny sukces.

Podstawowe pytanie, jakie może postawić sobie polski przedsiębiorca brzmi: Ile jeszcze istnieje idei, których potencjał da się wykorzystać przez przeniesienie ich na grunt internetowy? Zapewne niemało. Warto zastanowić się, jakie pomysły zyskają znacząco na wartości dzięki korzyściom rozpowszechnienia jakie niesie ze sobą internet.

Przykład Groupona pokazał jeszcze jedną istotną rzecz. Ważne jest, aby posiadając dobry pomysł zrealizować go jak najszybciej. Przywilej bycia pionierem w danej branży może bowiem skutkować wieloma profi-tami, takimi jak na przykład wsparcie *venture capital*. Który bowiem inwestor zewnętrzny zgodzi się dziś na wsparcie biznesu podobnego do Groupona? Zapewne niewielu, gdyż każdy będzie miał świadomość, iż coś takiego już istnieje i w dodatku rynek jest silnie zmonopolizowany.

Warto zatem iść za przykładem amerykańskiego giganta i postarać się o jak najszybszy rozwój w tzw. fazie załążkowej (ang. *seed phase*), czyli fazie, w której przedsiębiorstwo działa na rynku krócej niż pół roku. Zdobytując kapitał, nawet kosztem udziałów w przedsięwzięciu, unikniemy zagrożenia ze strony konkurencji, która często ma dużo większe możliwości, a brak jej tak dobrego pomysłu. Warto zastanowienia jest też to, co by się stało, gdyby Groupon rozwijał się dużo wolniej. Z pewnością o idei usłyszałoby kilku specjalistów od marketingu internetowego pracujących w dużych korporacjach, które natychmiast uruchomiłyby podobne przedsięwzięcie. Groupon byłby na straconej pozycji, ponieważ jedyne, czym był w stanie konkurować, to innowacyjność.

### 3.8.6 Bibliografia

1. Barr A., C. Baldwin, *Groupon's IPO biggest by U.S. Web company since Google*, Reuters, 4 listopada 2011 r., [www.reuters.com](http://www.reuters.com), [dostęp: 25 stycznia 2012 r.]
2. Gazda P., *Groupona wycenia się już na 15 miliardów dolarów*, Webhosting.pl, 14 stycznia 2011 r., [www.webhosting.pl](http://www.webhosting.pl), [dostęp: 25 stycznia 2012 r.]
3. Maciejowski M., *Groupon – jak działa?*, moonopol.pl, 14 marca 2011 r., [www.moonopol.pl/jak-dziala-groupon](http://www.moonopol.pl/jak-dziala-groupon), [dostęp: 31 stycznia 2012 r.]
4. Małek A., M. Borzestowski *współzałożycielem polskiego Groupona*, [www.internetstandard.pl](http://www.internetstandard.pl), 19 kwietnia 2010 r., [dostęp: 24 stycznia 2012 r.]
5. Steiner Ch., A. Ferensztajn, *Jak zarobić miliard na przecenach*, Forbes, 6 kwietnia 2011 r., [www.forbes.pl](http://www.forbes.pl), [dostęp: 24 stycznia 2012 r.]
6. [www.groupon.com/about](http://www.groupon.com/about)
7. [www.grouponkosmetyka.wordpress.com](http://www.grouponkosmetyka.wordpress.com)
8. [www.nasdaq.com/symbol/grpn](http://www.nasdaq.com/symbol/grpn)
9. [www.topics.nytimes.com](http://www.topics.nytimes.com)

## **CZĘŚĆ 4.**

### **Wyszukiwarki i systemy rozwijania kontaktów społecznych – studia przypadków**

### 4.1 Yahoo!

Rok założenia firmy: 1995

Założyciele: Jerry Yang, David Filo

Branża: internet

Obecna wartość: ok. 18 mld USD



#### 4.1.1 Wstęp

Boom związany z rozwojem internetu w latach dziewięćdziesiątych sprawił, że na jego fali wypłynęło wiele firm, które podobnie jak HP czy Apple miały równie skromne początki. Jedną z tych, które najbardziej skorzystały na internetowej rewolucji, jest Yahoo, dziś znana jako jeden z najpopularniejszych i największych portali internetowych na świecie, posiadający wersje w kilkunastu językach.

#### 4.1.2 Geneza

##### 4.1.2.1 Założyciele

Twórcami serwisu byli David Filo i Jerry Yang – doktoranci fizyki na Wydziale Inżynierii Elektrycznej Uniwersytetu Stanforda. Zaczęli swoją działalność w 1994 roku od porządkowania dokumentów znalezionych w internecie dzięki wyszukiwarce AltaVista. Wkrótce stwierdzili, że przygotowywany „domowym sposobem” katalog dokumentów internetowych jest na tyle interesującym przedsięwzięciem, aby poświęcić mu więcej czasu. Na początku zajęcie to stanowiło dla nich w zasadzie hobby, a ciekawe miejsca w internecie wybierali dla swych kolegów z uczelni. Okazało się, że utworzone początkowo na własny użytek narzędzie staje się godnym uwagi produktem. Ten internetowy przewodnik szybko zdobył sporą popularność na Uniwersytecie Stanforda, a potem rzesza jego wielbicieli błyskawicznie rosta. Już w pierwszym roku internetowy przewodnik Yanga i Filo miał 100 tysięcy użytkowników. Początkowo strona nazywała się Jerry and David's Guide to the World Wide Web. Ze względu na rosnące zainteresowanie szybko zmieniono nazwę na Yahoo, skrót od Yet Another Hierarchic Official Oracle (kolejny zhierarchizowany system zarządzania bazą danych).

##### 4.1.2.2 Rozwój

W połowie lat 90. internet dopiero zaczynał się rozwijać i jeszcze czekał na komercjalizację. Jednak codziennie powstawały już tysiące nowych stron. Założyciele Yahoo! starali się ten szybko rozrastający się spis stron zorganizować w jak najbardziej przystępny sposób, aby każdy, kto wchodził na ich stronę, mógł się bez trudu po niej poruszać. Wkrótce stało się dla nich jasne, że to zadanie przerasta siły dwójki doktorantów, którzy chcieliby to pogodzić z pracą na uczelni. W 1995 roku znalazł się inwestor – Sequoia Capital,

który dofinansował przedsięwzięcie kwotą blisko 2 milionów dolarów. To oznaczało spore zmiany dla firmy, między innymi przeprowadzkę do Sunnyvale w Kalifornii. Wcześniej bowiem założyciele Yahoo! prowadzili działalność w mieszkaniu w spartańskich warunkach. W 1996 roku Yahoo! debiutował na giełdzie. Z oferty publicznej spółka uzyskała 33,8 miliona dolarów, sprzedając 2,6 miliona akcji po 13 dolarów. Założyciele Yahoo! zaczęli wynajmować do bieżącego zarządzania spółką menedżerów (najpierw Tima Koogle'a, a potem Terry'ego Semela), sami zaś zadowolili się tytułami *chief yahoos*. Nie znaczy to bynajmniej, że stali się rentierami i zrezygnowali z działalności w firmie. Yang był odpowiedzialny za strategię firmy, ważne alianse, a Filo zajął się sprawami związanymi z technologią.

Pod koniec lat 90. internet zaczął rosnąć jak na drożdżach, a wraz z nim spółki zajmujące się tym biznesem. Pojawił się trend związany z budowaniem tak zwanych portali internetowych, czyli takich miejsc w sieci, gdzie internauta mógłby skorzystać z całego wachlarza usług: poczynwszy od wyszukiwarki i katalogu stron, przez pocztę, najnowsze informacje, po internetowy czat. Yahoo! zasilone poważnym zastrzykiem finansowym miało oczywiście ambicje odegrać na tym polu czołową rolę i zaczęło rozbudowywać swe serwisy.

### 4.1.3 Produkty

#### Treść

Yahoo! prowadzi portal internetowy [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com), który dostarcza najnowsze wiadomości oraz rozrywkę. Są one pogrupowane w zależności od dziedzin, których dotyczą: Sport, Filmy, Gry, Muzyka, Finanse, Nowości. Ich powstanie także było związane z inwestycjami. Firma już w latach 90. sukcesywnie powiększała zakres oferowanych przez siebie usług. Jednym z pierwszych nabytków była przejęta w 1997 roku spółka **Four11**, oferująca dostęp do poczty elektronicznej ze strony [www](http://www.four11.com). Narzędzie oferowane przez Four11 zostało dołączone do serwisu Yahoo! jako Yahoo! Mail. Podobnie, po wykupieniu **ClassicGames.com**, powstała usługa Yahoo! Games. Istotne znaczenie miało też przejęcie w 1999 roku Geocities, popularnego wówczas miejsca, gdzie można było założyć za darmo własną stronę [www](http://www). Obecnie Yahoo! zasilą swój portal w informacje współpracując z różnymi spółkami w zakresie tworzenia jego treści. Umożliwia użytkownikowi także personalizację układu witryny internetowej pozwalając na łączenie ulubionych kanałów i funkcji na jednej stronie dzięki narzędziu My Yahoo!

#### Usługi mobilne

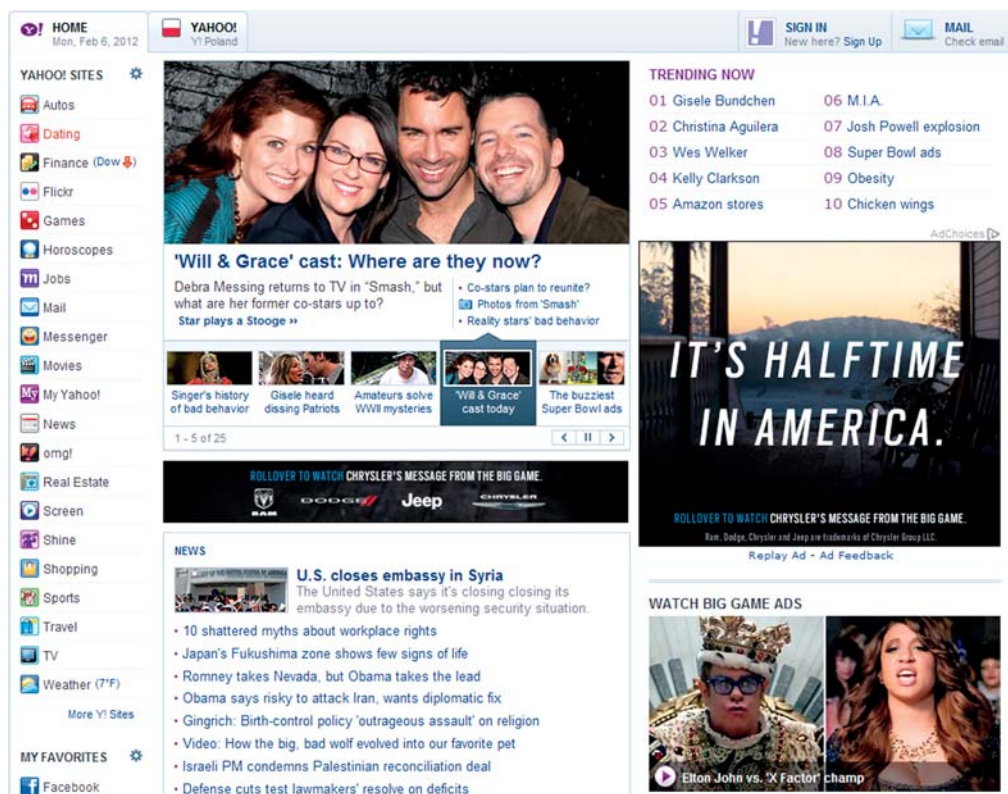
Produkt Yahoo! Mobile oferuje usługi, takie jak: poczta elektroniczna, komunikatory internetowe, blogowanie oraz wyszukiwanie informacji. 20 marca 2007 roku Yahoo! zaprezentował opracowany przez siebie system wyszukiwarki internetowej dla telefonów komórkowych OneSearch. Specyfika produktu polegała na dostosowaniu i selekcji informacji istotnych z punktu widzenia odbiorcy. Przykładowo, zamiast pokazywać popularne filmy i opinie krytyków na ich temat, wyszukiwał on także aktualną listę kin, które ten film wyświetlają, doniesienia prasowe na temat filmu oraz oceny innych kinomanów. Wyniki wyszukiwania w sieci Web są wyświetlane na jednej stronie i pogrupowane w kategorie, co gwarantuje przejrzystość wyszukanych rezultatów. 8 października 2010 roku Yahoo! zapowiedział wprowadzenie wideoczatu za pośrednictwem popularnego Yahoo! Messenger, dla iPhone'ów i telefonów z systemem Android, czego dokonał kilka tygodni później.

#### Pozostałe usługi

Yahoo! świadczy także usługi w zakresie handlu tworząc katalogi takie jak Yahoo! Zakupy, Samochody, Nieruchomości czy Oferty, pozwalające użytkownikowi na zebranie odpowiednich informacji oraz przeprowadzenie transakcji handlowych i zakupów *online*. Kolejnym rozwiązaniem przygotowanym przez firmę

było utworzenie portali dla małych i średnich przedsiębiorstw umożliwiających tworzenie własnych sklepów *online*. Także narzędzie HotJobs oferujące możliwość znalezienia pracy dzięki zamieszczanym ogłoszeniom znalazło zastosowanie w katalogu usług. W 2007 roku Yahoo! uruchomił nowy system internetowej sprzedaży reklamy o nazwie Panama, który pozwalał reklamodawcom na licytowanie wyszukiwanych haseł w oparciu o ich popularność na stronach wyników wyszukiwania. Dzięki temu miał być zapewniony zarówno dochód z reklam, jak i bardziej trafne wyniki wyszukiwania. W 2005 roku Yahoo! zdecydowało się także na wejście w nurt Web 2.0. W ofercie firmy są teraz serwisy takie jak flickr (zdjęcia), Yahoo! Launchcast (muzyka), blo.gs (agregator RSS), Yahoo! 360 (serwis społecznościowy), Upcoming (kalendarz wydarzeń) oraz ikona Web 2.0 serwis del.icio.us (umożliwiający przechowywanie i dzielenie się adresami ulubionych stron internetowych). Próbując sprostać wyzwaniom narzuconym przez konkurencję (głównie Facebook), Yahoo! opracował Y!Connect, który umożliwia użytkownikom rejestrację i zalogowanie na stronie w celu wzajemnego udostępnienia treści i interakcji społecznych.

Rys. 45. Witryna Yahoo!



Źródło: www.yahoo.com

Reasumując, można stwierdzić, że początkowo przewagę konkurencyjną firmy stanowiła dostępność informacji oraz jej czytelne przekazanie. Wraz z rozwojem pojawiły się także nowe cechy wyróżniające na rynku, jak kompleksowość oferowanych usług oraz bogaty wachlarz narzędzi pozwalający użytkownikowi na korzystanie z serwisu nie tylko dla potrzeb rozrywkowych. Warto jednak zauważyć, że w branży szczególnie już w XX wieku pojawiło się wiele portali, które osłabiły atrakcyjność produktów Yahoo! Dlatego warto bliżej przeanalizować przyczyny „upadku legendy”.

#### 4.1.4 Przyczyny osłabienia rozwoju giganta

Yahoo! najpierw dotknął kryzys wizerunkowy, związany z kilkoma wydarzeniami, które nastąpiły w krótkim czasie. Po pierwsze Yahoo! wprowadziło opłatę za dodanie strony do katalogu. Płatne wpisy nie są odróżnione od zwykłych w wynikach wyszukiwania (tak jak to ma miejsce w Google). Natomiast nieograniczone dodawanie stron bez opłat może utrudniać dostęp do niektórych informacji. Ta polityka jest zaprzeczeniem pierwotnego celu Yahoo!, czyli przyjaznego internautom katalogu. Największa afera dotknęła Yahoo! w związku ze współpracą z chińskim rządem. Państwo Środka to najważniejszy obszar ekspansji wielkich internetowych koncernów. Yahoo! miał pomóc Chińczykom w skazaniu na 10 lat więzienia dziennikarza Shi Tao, oskarżonego o ujawnianie tajemnic państwowych zagranicznym organizacjom. Chodziło o zapisy chińskiej cenzury wystawione przed rocznicą masakry na placu Tienanmen wysłane za pomocą poczty Yahoo! do organizacji Asia Democracy Forum. Yahoo! zaprzeczało, ale reputacja legła w gruzach. Oburzeni internauci wzięli firmę na celownik. Wykryto kolejną aferę związaną z chińskim dysydentem Li Zhi. Tym razem Yahoo! nie udało się obronić przed oskarżeniami. Współpraca z rządem w Pekinie stała się faktem. Trzecim Chińczykiem wydanym władzom przez Yahoo był aresztowany w 2002 roku Wang Xiaoning. Za pośrednictwem Yahoo Group prowadził dziennik, w którym nawoływał do demokracji ChRL.

Yahoo! zostało oskarżone także o reklamowanie programów spyware, które po instalacji na komputerze użytkownika przesyłały dane do firmy. Gigant wyświetlał takim osobom bardziej spersonalizowane reklamy, zarabiał więcej i wychodził na tym lepiej. Niestety użytkownicy nie byli zachwyceni faktem, że ktoś wysyła prywatne informacje z ich komputerów. W lutym 2008 roku Microsoft zechciał kupić portal i zaproponował Yahoo! kwotę 33 miliardów dolarów. Z ujawnionego później przez firmę listu okazało się, że suma była według Yahoo! заниżeniem faktycznej wartości rynkowej firmy (komentatorzy tamtych wydarzeń twierdzili, że faktycznie tak było) – Yahoo! zażądało 37 miliardów dolarów, na co nie chciał zgodzić się Microsoft. Ostatecznie w maju 2008 roku Gigant z Redmond oficjalnie ogłosił, że nie zamierza przejąć Yahoo! Po tym zdarzeniu Jerry Yang stwierdził w liście, że cieszy się z postawy swoich pracowników, którzy nie ugięli się pod presją dużej, zewnętrznej firmy. Wyraził on także radość z faktu, że akcjonariusze skrytykowali Microsoft; po rynkowych rozmowach zrozumiał, że jego portal jest unikatowy, a on sam ma ważną misję – transformować go w coś jeszcze lepszego. Fakt tworzenia przez Yahoo! wielu niepotrzebnych produktów przez kolejne lata, świadczy o tym, że firma nie potrafi się podnieść i zaproponować użytkownikom czegoś unikatowego. Przykładem może być tutaj stworzenie Delicious – serwisu pozwalającego na dzielenie się pomiędzy użytkownikami przeróżnej maści stronami internetowymi. Niestety okazało się, że koncepcja portalu jest nieaktualna w dzisiejszych realiach i nie pasuje do koncepcji sieci społecznościowej (referowanej, np. przez użytkowników Facebook'a). W efekcie Yahoo! postanowiło się go pozbyć. Projekt został uratowany przez twórców YouTube. Yahoo zamknął także MyBlogLog i kilka innych, dobrych projektów (choćby Briefcase, który pozwalał przechowywać pliki na serwerach Yahoo).

Obecnie Yahoo! nie ma pomysłów, trwa w stagnacji, a myślami jest jeszcze gdzieś w latach świetności, kiedy to za akcje tej firmy płacono prawie 50 dolarów. Aktualnie firma nie reprezentuje sobą nic, czym mogłaby zwrócić na siebie uwagę, żadnego innowacyjnego produktu.

W 2009 roku firma Yahoo! zatrudniła na stanowisko dyrektora generalnego pierwszą kobietę – Carol Bartz. Była dobrą administratorką, wyprowadziła firmę z małego kryzysu (zamknęła nierentowne projekty warte ponad 4 miliardy dolarów), ale brak jej było zmysłu wizjonera. Nie potrafiła ona zaproponować nowych produktów czy funkcjonalności serwisu, na tyle dobrych, aby konsumenci zechcieli z nich korzystać. W momencie zwolnienia Bartz we wrześniu 2011 r. nastąpił skok wartości akcji na giełdzie – inwestorzy widocznie oczekiwali takiej decyzji. Wyszukiwarkowy gigant prowadzi obecnie rozmowy z dwoma dużymi prywatnymi funduszami na temat wspólnego przejęcia części Yahoo! Po niedawnym zwolnieniu Carol Bartz za coraz bardziej prawdopodobne uważa się bowiem wystawienie w niedalekiej przyszłości całej fir-

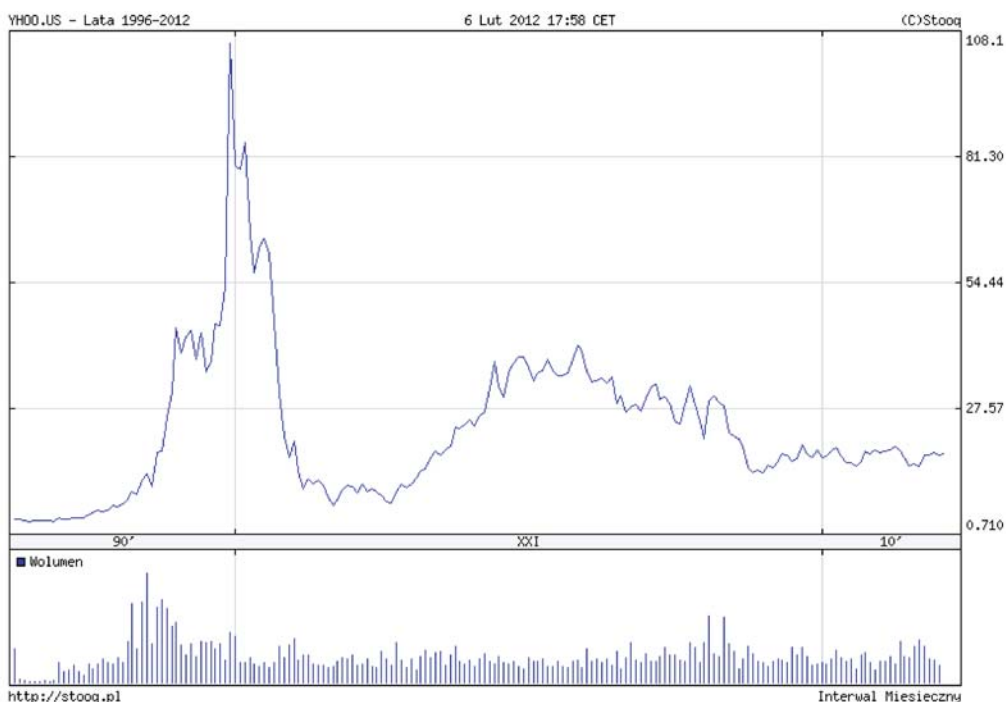


my lub jej części na sprzedaż. Wśród alternatyw jest również rozważana fuzja z AOL, trudno jednak wskazać, jakie korzyści odniosłyby z tego obie podupadłe firmy. W przypadku zarówno Microsoftu, jak i Google'a, gra toczy się przede wszystkim o wzmocnienie pozycji na rynku wyszukiwarek.

## 4.1.5 Finanse

W latach 90. trwał internetowy boom i wartość akcji takich spółek szybko rosła. Rekordowy poziom ceny akcji Yahoo! osiągnięto 3 stycznia 2000 r. o wyniósł on 188,75 dolara za akcję. Niebawem nastąpił kres tego szaleństwa, co określa się dzisiaj pęknięciem bańki internetowej. 26 września 2001 r. cena jednej akcji wynosiła już tylko 4,05 dolara. Obecnie (początek lutego) akcje wyceniane są na ok. 15 dolarów za sztukę.

Rys. 46. Ceny akcji Yahoo! Inc.



Źródło: stooq.pl

Zyski firmy spadły z 269 mln USD w 2006 do 206 mln w 2007 roku. Aż 88% przychodów pochodzi obecnie z usług marketingowych, co także nie daje firmie dużego wyboru jeśli chodzi o zwiększenie zysków. Gdy w 2008 roku toczyły się negocjacje w sprawie kupienia firmy przez Microsoft, wycena Yahoo! sięgała 41 mld dolarów. Wystarczyło kilka lat recesji, by ta gigantyczna kwota pozostała jedynie wspomnieniem. Obecna wartość dawnej gwiazdy sieci wynosi około 18 mld dolarów, co na nowo otwiera dyskusję na temat kupienia firmy przez któregoś z konkurentów. Mimo tego oparta na Bing-u wyszukiwarka Yahoo! wciąż cieszy się pewną popularnością w Stanach Zjednoczonych, zajmując z wynikiem blisko 16% drugie – po Google'u – miejsce w rankingu. W branży ciągle uważa się, że Yahoo! po prostu sobie nie radzi. Produkty, które nie zaowocowały sukcesem, problemy z wizerunkiem, zwolnienie Carol Bartz drogą telefoniczną (to także nie najlepsze posunięcie PR-owe) skutkują w ciągle pomniejszających się zyskach. Amerykański, dawny

gigant, kojarzony z bańką internetową drugiej połowy lat 90. zarabia i – co się z tym wiąże – wydaje coraz mniej. Trwają poszukiwania nowego dyrektora generalnego i do tego czasu Yahoo! nie chce podejmować żadnych, dużych, biznesowych decyzji. Niestety czas jest przeciwko dawnej legendzie – jeśli firma nie zdecyduje się na radykalne kroki, może zbliżyć się do bankructwa w ciągu kilku lat.

#### 4.1.6 Podsumowanie

Upadku tej legendy internetu lat 90. możemy się doszukiwać w pojawieniu się na rynku konkurencji, a co za tym idzie braku zdolności do wyparcia jej z rynku i utrzymania swojej dawnej pozycji w segmencie rynku internetowego. Problemy zaczęły się, gdy na arenę wkroczył Google. Istotą przewagi rywala stała się jego innowacyjność. Kiedy Yahoo! postawił na dostarczanie treści, Google skupiał się na technologii.

Błędów w strategii możemy się doszukiwać także przy odrzuceniu oferty Microsoftu w 2008 roku – Yahoo! mogłoby dzięki temu zyskać możliwość wprowadzania swoich aplikacji do milionów komputerów. Aplikacja Yahoo! Go była według ekspertów narzędziem udanym, które mogło konkurować z mobilnymi propozycjami Google. Tymczasem Microsoft rozwijał swój Windows Mobile – wspólnie mogli oferować konkurencyjne oprogramowanie dla smartfonów i PDA. Także zasoby posiadane przez Yahoo! na serwisach takich jak Flickr czy Launchcast byłyby świetnym uzupełnieniem ofertę Microsoftu i pozwoliłyby na rywalizację zarówno z Apple jak i z Google. Tymczasem Yahoo! odrzucając ofertę pozbawił się dużej szansy nie czyniąc nic, by uzyskać przewagę nad rywalem. W tym przypadku przyczyną końca świetności Yahoo! było stawianie na samodzielny rozwój bez udziału firm zewnętrznych przy jednoczesnym niezdefiniowaniu własnej wizji dalszej perspektywy firmy. Brak koncepcji i oryginalnych pomysłów w połączeniu z kontrowersjami doprowadził do stopniowego pogorszenia sytuacji i utraty pozycji lidera na rynku.

#### 4.1.7 Bibliografia

1. Matusik Ł., „Quo Vadis Yahoo!?” – historia powolnego i bolesnego upadku dawnego giganta, 20.10.2011 r., <http://ittechblog.pl/2011/10/20/quo-vadis-yahoo-historia-powolnego-i-bolesnego-upadku-dawnego-giganta/>, [dostęp: 28 stycznia 2012 r.]
2. Tak rodziły się legendy: Cisco i Yahoo – studencki biznes, 12.03.2010 r., [http://www.komputerswiat.pl/jak-to-dziala/2010/03/tak-rodzily-sie-legendy\\_2.aspx](http://www.komputerswiat.pl/jak-to-dziala/2010/03/tak-rodzily-sie-legendy_2.aspx), [dostęp: 27 stycznia 2012 r.]
3. Yahoo!, 26.01.2012 r., <http://en.wikipedia.org/wiki/Yahoo!/>, [dostęp: 28 stycznia 2012 r.]
4. Yahoo!, [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com) [dostęp: 6 lutego 2012 r.]

## 4.2 Google

Rok założenia firmy: 1998

Założyciele: Larry Page, Sergey Brin

Branża: internet, oprogramowanie komputerowe

Obecna wartość: 150 mld dolarów



### 4.2.1 Wstęp

Historia potentata internetowego zaczyna się w 1996 roku, kiedy to dwaj doktoranci Uniwersytetu Stanforda (Larry Page i Sergey Brin) zaczynają pracę nad skonstruowaniem wyszukiwarki internetowej o roboczej nazwie „BackRub” (później – PageRank). Często mówi się o fenomenie amerykańskich przedsiębiorstw, które miały swoje początki w „garażu” tudzież innych mniej typowych dla biznesu miejscach. W przypadku Google jest to trafne, ale nie do końca, ponieważ przed garażem Larry Page i Sergey Brin pracowali nad swoim projektem w akademiku ich Alma Mater. Sukces firmy jest oszałamiający. Google jest sztandarowym przykładem, jak dobry pomysł może ewoluować i odnieść rynkowy sukces.

Początki nie były jednak takie, jak zakładali twórcy firmy. Ich pierwotnym zamiarem było bowiem sprzedanie swojej wyszukiwarki nowo powstałym firmom internetowym takim jak Yahoo! Transakcja jednak nie doszła do skutku. Wspomniana firma nie zgodziła się zapłacić za silnik wyszukiwarki negocjowanych 100 tys. dol. Tuż po nieudanej transakcji Larry i Sergey postanowili otworzyć własną firmę – Google. Nazwa firmy powstała przypadkowo, po omyłkowym zapisaniu słowa googol (oznaczającą liczbę  $10^{100}$ ), które miało sugerować, że ich produkt pozwala na szybkie przeszukiwanie ogromnej ilości danych. 15 września 1997 roku została zarejestrowana domena google.com. Do momentu rejestracji domeny wyszukiwarka działała tylko na uczelnianych serwerach w domenie www.stanford.edu (jednak z czasem zaczęła nadmiernie obciążać łącza). Przedsiębiorstwo zostało zarejestrowane rok później – 4 września 1998 roku. W tym samym czasie powstało pierwsze biuro firmy poza uczelnią (garaż Susan Wojcicki), a niecały rok później – w sierpniu 1999 roku – firma przeprowadziła się do pierwszej siedziby w Mountain View (dzisiejsza siedziba główna znajduje się właśnie w tym miasteczku).

Google dzielnie przetrwało załamanie rynku firm internetowych (tzw. kryzys dotcom'ów) oraz niedługo po nim – w 2004 roku spółka weszła na nowojorską giełdę. Od tego momentu nastąpił gwałtowny rozwój firmy. Na swojej drodze do dzisiejszej potęgi Google wykupiło takie portale jak YouTube oraz kilka innych mniejszych przedsięwzięć. Na dzień dzisiejszy firma zatrudnia około 20 000 pracowników na całym świecie oraz notuje przychody rzędu 20 mld dol., z czego 30% stanowi zysk.

Jednak oprócz pozytywnych skojarzeń, firma Google występuje również w parze z bardziej kontrowersyjnymi hasłami – cenzurą w internecie, niejasnymi zasadami polityki prywatności i przechowywania danych osobowych o użytkownikach. Fakt dostosowania się do ograniczeń narzucanych przez rząd Chin został publicznie napiętnowany i przysporzył firmie sporych kłopotów z wiarygodnością ich przewodniego hasła – „don't be evil”. Na mocy uzgodnienia między firmą i rządem Chin, firma miała ograniczać dostęp do

niepożądanych treści dla obywateli (np. dotyczących ruchów wyzwoleńczych w Tybecie). To pokazuje, że droga do świetności Google'a nie była usłana różami i często wiązała się z koniecznością radzenia sobie z wieloma pozwami sądowymi.

## 4.2.2 Produkty i usługi

### Wyszukiwarka

Niewątpliwie najbardziej rozpoznawanym produktem firmy jest **wyszukiwarka**, od której rozpoczęła się historia firmy. Wyszukiwarka jest ogólnie dostępna i nie wymaga wnoszenia opłaty za wyszukiwanie. Głównymi założeniami wyszukiwarki są trafność, wszechstronność, aktualność i szybkość działania. Głównymi źródłami dochodów firmy są serwisy reklamowe – AdWords oraz AdSense. Wśród najpopularniejszych usług i produktów potentata internetowego są jeszcze między innymi poczta – Gmail, przeglądarka – Chrome oraz serwis zdjęciowy – Picasa. Google ponadto wraz z innymi wielkimi przedsiębiorstwami w ramach Open Handset Alliance jest zaangażowane w prace nad platformą Android – głównej alternatywy dla produktów firmy Apple. Wszystkie produkty Google, które odniosły spektakularny sukces, cechowały się innowacyjnością zarówno technologiczną jak i koncepcyjną. Poniżej znajduje się krótki opis niektórych z nich.

### AdWords i AdSense

Jest to sztandarowy system reklamowy pozwalający na wyświetlanie linków sponsorowanych w wynikach wyszukiwania wyszukiwarki firmy. Oprócz obsługi wyszukiwarki własnej istnieje możliwość umieszczania takich linków na stronach współpracujących w ramach programu Google AdSense. W 2007 roku wszystkie reklamy wyemitowane przez Google stanowiły około 24% reklamy internetowej w Stanach Zjednoczonych. Reklamy stanowią około 97% przychodów firmy. Rozwiązania zaimplementowane w ramach AdSense umożliwiają bieżący monitoring i ocenę jakości wyświetlanych reklam. Ocena jakości może się odbywać zarówno na poziomie witryny, jak i na znacznie bardziej szczegółowych takich jak – na poziomie słów kluczowych, tekstu reklamowego oraz strony docelowej reklamy.

### Gmail

Podstawowym hasłem reklamującym ten produkt Google jest – „innowacyjna poczta Google”. Określenie to jest strzałem w dziesiątkę, ponieważ nie ma w tym momencie w internecie bardziej dynamicznie rozwijającej się poczty webowej. Co chwilę użytkownicy zaskakiwani są nowymi gadżetami zaimplementowanymi w poczcie. Oprócz dokładnej specyfikacji wyglądu poczty firma umieściła wbudowany komunikator pozwalający na zintegrowanie poczty wraz z czatem. Od momentu powstania gmail chat, użytkownicy nie muszą używać dwóch odrębnych programów do komunikowania się ze znajomymi. Było to poważne zagrożenie dla serwisów pokroju gadu-gadu i innych komunikatorów. Kolejną cechą charakterystyczną poczty gmail jest łączenie rozmowy między jednym lub wieloma użytkownikami w wątki. Cały system ma bardzo intuicyjny interfejs i pozwala na dowolne zwijanie i rozwijanie wątku. Ułatwiło to nawigację po długich rozmowach. Innym wartym uwagi produktem pochodnym dla poczty i komunikacji są grupy tematyczne. Każdy użytkownik poczty gmail ma możliwość stworzenia swojej grupy tematycznej – forum, do którego może zaprosić wybrane osoby (podając ich adresy mejlowe). Rozwiązanie to jest intensywnie używane przez studentów, którzy w ramach poszczególnych przedmiotów i grup projektowych mogą w łatwy sposób wymieniać informacje dotyczące wspólnych zajęć (materiały itd.).

### **GoogleDocs**

Usługa pozwalająca na przeglądanie dokumentów biurowych w popularnych formatach (doc, pdf, xlsx etc.). Oprócz dostępu do przeglądania dokumentów, Google umożliwia ich edytowanie przez wielu użytkowników na raz. Jest to doskonale rozwiązanie dla firm o charakterze start-upów, które w darmowy sposób chcą umożliwić współpracę wielu osób (np. w ramach projektu rozległego geograficznie).

### **Picasa**

Produkt pozwala na utworzenie wirtualnej galerii zdjęć, która może być przeglądana przez innych użytkowników.

### **GoogleMaps**

Usługa pozwalająca na wyszukiwanie lokacji geograficznych. Obsługuje nie tylko nazwy geograficzne, ale również nazwy własne miejsc, firm i instytucji.

YouTube – serwis internetowy, którego celem jest umożliwienie użytkownikom szybkiego i efektywnego zamieszczania filmów wideo. W tej książce znajduje się odrębny rozdział poświęcony temu serwisowi.

### **Google Translate**

Tłumacz online, potrafiący przetłumaczyć słowa i zwroty w 35 językach. Rozszerzenia napisane specjalnie pod przeglądarkę ułatwiają dostęp do aplikacji bez konieczności wchodzenia na jej stronę (toolbar). Program „uczy się” poprawnie tłumaczyć na podstawie tłumaczeń dokonanych przez profesjonalistów z Europejskiego Parlamentu. Co więcej, jest wyposażony w funkcję pozwalającą na sugerowanie tłumaczowi lepszego tłumaczenia (pozwala na rozwój aplikacji przez końcowych użytkowników).

To tylko niektóre z produktów i usług Google'a, które odniosły sukces. Wszystkie one opierają się o innowacyjne rozwiązania i niemalże doskonałą implementację zamierzeń. Mają one na celu całościową obsługę użytkownika internetu. Sukces firmy jest widoczny gołym okiem, kiedykolwiek nie chcemy wyszukać coś w internecie – wchodzimy na wyszukiwarkę Google.com. Słowo „wygooglować” na stałe weszło nie tylko do języka popkultury, ale również biznesu.

## **4.2.3 Wyniki finansowe, inwestycje**

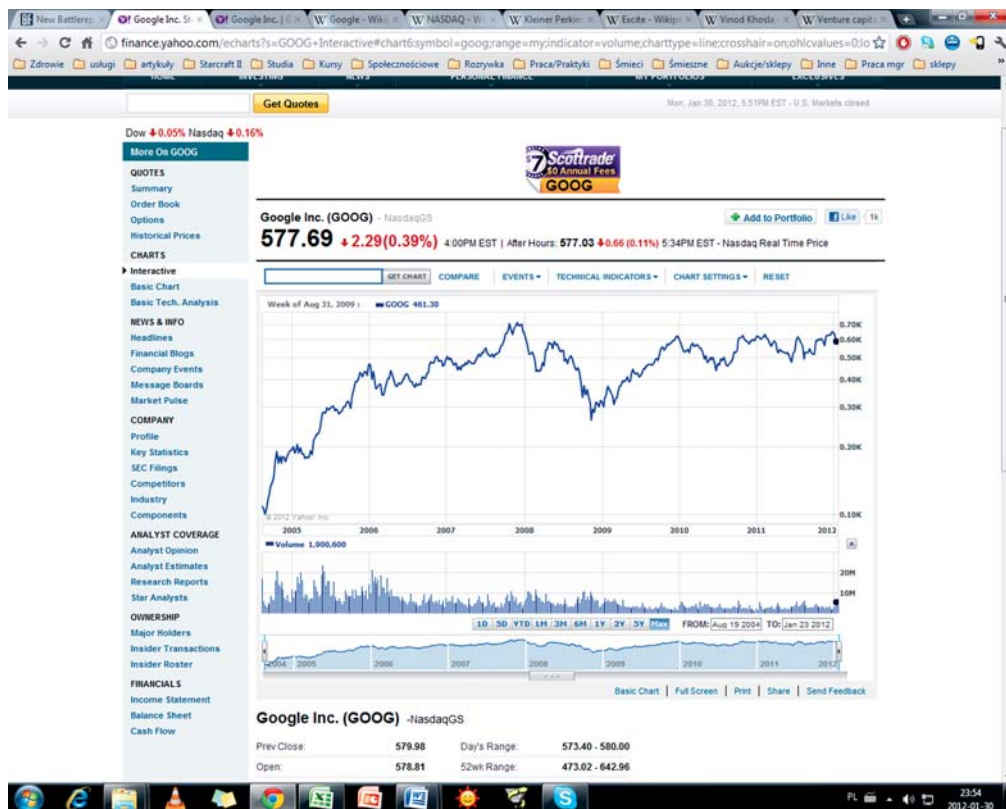
Data pierwszej inwestycji w firmę Google jest wrzesień 1998 roku. Wtedy to Andy Bechtolsheim (współzałożyciel Sun Microsystems) zainwestował w przedsięwzięcie 100 tys. dol. W pewnym momencie Larry Page i Sergey Brin chcieli sprzedać swoją wyszukiwarkę firmie Excite, ale jej CEO George Bell nie przyjął oferty 1 miliona dolarów (początek 1999 roku). Następnym poważnym krokiem w historii firmy było otrzymanie łącznej sumy 25 milionów dolarów inwestycji z funduszy venture capital – Kleiner Perkins Caufield & Byers oraz Sequoia Capital.

Google weszło na giełdę pięć lat później – 19 września 2004 roku. Firma sprzedała wtedy łącznie 19 605 052 akcji, po cenie \$85 za każdą. Akcje były sprzedane przez specjalnie zaprojektowaną na tę okazję aukcję internetową (system został zbudowany przez Morgan Stanley oraz Credit Suisse). Głównymi poręczycielami (oprócz dwóch wymienionych) byli – Goldman Sachs, Citigroup, Lehman Brothers, Allen & Copany, Morgan Securities, UBS, WR Hambrecht, Tomas Weisel Partners. Google pozostało w posiadaniu pozostałych 271 milionów akcji. Łączna wartość rynkowa przedsiębiorstwa wyniosła wtedy 23 mld dol. Na wejściu na giełdę Google zyskał nawet jego rywal, który posiadał 8,4 mln akcji jeszcze zanim nastąpiła pierwsza oferta publiczna (IPO). Po wejściu giganta na giełdę spekulowano, że nastąpią drastyczne zmiany w sposobie zarządzania firmą i kulturze korporacyjnej. Tłumaczono to potencjalnymi naciskami ze strony akcjonariuszy na obniżenie benefitów oferowanych pracownikom. Założyciele firmy wystosowali wtedy list otwarty,

w którym zapewnili, że żadnych zmian w kulturze korporacyjnej firmy nie będzie. Aby zamienić słowa w czyny, niedługo po opublikowaniu listu, utworzono zupełnie nowe stanowisko – CCO (ang. Chief Culture Officer), którego obowiązki obejmowały utrzymanie w firmie wartości, na których ją zbudowano (filozofia „no evil”). Dbano o płaski charakter organizacji i środowisko wzajemnej współpracy.

Notowania giełdowe firmy były bardzo obiecujące, już 31.10.2007 roku cena za jedną akcję osiągnęła pułap 700 dol. Powodem tego były spektakularne wyniki sprzedaży na polu marketingu online. Obecnie firma jest notowana na giełdzie NASDAQ pod symbolem GOOG oraz na frankfurckiej giełdzie pod symbolem GGQ1. Poniżej znajduje się wykres przedstawiający kształtowanie się ceny akcji potentata internetowego.

Rys. 47. Kształtowanie się ceny akcji Google



Źródło: portal finansowy *finance.yahoo.com*, data dostępu 30.01.2012.

## 4.2.4 Fuzje i przejęcia

Google jest potężnym holdingiem internetowym, którego obszar działania jest bardzo rozległy. Nie opiera swojego biznesu jedynie o podstawowy produkt – wyszukiwarkę, ale również szeroką gamę oprogramowania, do którego ma prawa autorskie. Część produktów, rozwiązań technologicznych dołączyło do zdwersyfikowanego portfela produktów firmy dzięki przejęciom mniejszych, aczkolwiek obiecujących firm. Firma w swojej historii przejęła ponad 100 firm zaczynając od 2010 roku (średnio więcej niż jedna firma na tydzień), spośród których największa – Motorola Mobility kosztowała Google 12,5 mld dol. W tabeli 12 znajdują się przejęcia o największej wartości (jeśli była podana).

**Tab. 12.** Lista największych przejęć w historii Google

Data przejęcia	Firma	Obszar działania	Wartość	Użyte jako/ integracja z
1 kwietnia 2003	Applied Semantics	Online advertising	\$102,000,000	AdSense, AdWords
9 października 2006	YouTube	Video sharing	\$1,650,000,000	YouTube
13 kwietnia 2007	DoubleClick	Online advertising	\$3,100,000,000	AdSense
9 lipca 2007	Postini	Communications security	\$625,000,000	Gmail
9 listopada 2009	AdMob	Mobile advertising	\$750,000,000	DoubleClick, Invite Media
1 lipca 2010	ITA Software	Travel technology	\$676,000,000	Google Flights
15 sierpnia 2010	Like.com	Visual Search Engine	\$100,000,000	
26 stycznia 2011	fflick	Social networking service	\$10,000,000	YouTube
9 czerwca 2011	Admeld	Online advertising	\$400,000,000	DoubleClick, Invite Media
15 sierpnia 2011	Motorola Mobility	Mobile device manufacturer	\$12,500,000,000	Android, Google TV
19 sierpnia 2011	DailyDeal	One deal a day service	\$114,000,000	Google Offers

Źródło: *List of acquisitions by Google*, Wikipedia, data dostępu: 31.01.2012 [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_acquisitions\\_by\\_Google](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_acquisitions_by_Google)

Google ma własny fundusz venture capital – Google Ventures, którego głównym celem jest inwestowanie w firmy zajmujące się wysokimi technologiami. Pośród profili firm, którymi jest zainteresowany Google, znajdują się start-upy z takich dziedzin, jak: internet, oprogramowanie, sprzęt komputerowy, technologie ekologiczne, biotechnologia oraz firmy zajmujące się opieką zdrowotną. Fundusz powstał 31 marca 2009 roku z kapitałem 100 milionów dolarów.

## 4.2.5 Podsumowanie

Google jest kolejną amerykańską firmą, która swoje „garażowe” początki potrafiła przekształcić do firmy o charakterze globalnego, wielomiliardowego koncernu. Wszystkie sukcesy jakie odniosła firma można oprzeć na innowacjach oraz inwestowaniu w ryzykowne start-up’y. Nie można powiedzieć, że firma obyła się bez potknięć, jednak nie były one na tyle poważne, by jej zaszkodzić. Stałym zmartwieniem firmy wydają się być kontrowersje wokół niejasnych reguł dotyczących polityki prywatności i przetrzymywania danych. Można stwierdzić, że nie zapowiada się na to, żeby ktokolwiek zagroził dominującej pozycji Googla. Nawet gdyby pojawiła się warta uwagi alternatywa, i tak większość internautów nie wyobraża sobie dnia bez korzystania z przynajmniej jednej usługi Google.

## 4.2.6 Bibliografia

1. *finance Yahoo!*, <http://finance.yahoo.com/> [data dostępu 30.01.2012]
2. *Google corporate page*, <http://www.google.com/about/corporate/company/history.html> [data dostępu 30.01.2012]
3. *Wikipedia*, <http://en.wikipedia.org/wiki/Google> [data dostępu 30.01.2012]
4. *Wikipedia*, [http://en.wikipedia.org/wiki/Google\\_Ventures](http://en.wikipedia.org/wiki/Google_Ventures) [data dostępu 30.01.2012]

## 4.3 Wikipedia

Rok założenia firmy: 2001

Założyciel: Jimmy Wales

Branża: internet

Obecna wartość: organizacja non-profit



### 4.3.1 Wstęp

Pomysł zgromadzenia całej wiedzy dostępnej człowiekowi w jednym miejscu nie jest czymś nowym w historii ludzkości. Pierwsza tego typu idea powstała już w starożytności, a była nią Biblioteka Aleksandryjska – największa biblioteka tamtych czasów. Przez kolejne epoki idea ta ewoluowała i szukano coraz to nowych rozwiązań wprowadzenia jej w życie. Najbardziej znanymi próbami są Encyklopedia Britannica – jako przykład encyklopedii książkowej, Encarta (1993) – elektroniczna encyklopedia firmy Microsoft dostępna na płytach CD-ROM. Dzisiaj żyjemy w czasach, kiedy proces przepływu informacji przekracza granice geograficzne, a szybkość dostępu do wiedzy może być mierzony jedynie prędkością łącza internetowego. W dobie komputerów i globalnej sieci komputerowej musiał prędzej czy później powstać koncepcja darmowej elektronicznej encyklopedii.

### 4.3.2 Geneza

Pierwsza próba utworzenia takiej usługi jest przypisywana Rickowi Gatesowi (1993 r.), kiedy to rozpoczął prace nad Interpedią. Jednak jego projekt został porzucony zanim wszedł w życie. Wikipedia początkowo powstawała pod inną nazwą – Nupedia, projekt autorstwa Jimmy’ego Wales’a. Miała być to profesjonalna encyklopedia internetowa, gdzie zawartość byłaby zamieszczana przez redaktorów – wolontariuszy. Wszystkie artykuły miały być poddawane bardzo restrykcyjnej kontroli. Na czele projektu stanął doktor filozofii – Lawrence Sanger. Pierwsze kroki przedsięwzięcia były trudne. Przez pierwsze pół roku istnienia, powstały jedynie dwa artykuły. 10 stycznia 2001 roku Larry Sanger zaproponował dodatkowy projekt o podobnej tematyce. Miał on dotyczyć elektronicznej encyklopedii, którą mieli tworzyć jej wszyscy użytkownicy. Absolutnie każdy miałby prawo do pisania artykułów i uzupełniania na bieżąco bazy wiedzy. Do tego celu zamierzano wykorzystać napisaną znacznie wcześniej w języku Perl aplikację o nazwie „Wiki”.

Pomysł działania Wiki powstał w głowie programisty Warda Cunninghama, którego pierwszym poważnym projektem było oprogramowanie „WikiWikiWeb”. Umożliwiło one wspólne tworzenie i aktualizację bazy danych przez wiele osób. Ta technologia została wykorzystana do utworzenia najpopularniejszej dziś internetowej encyklopedii. Za datę powstania serwisu uznaje się 15 stycznia 2001 roku, kiedy została zarejestrowana domena wikipedia.com.

Już na początku drogi Wikipedii do swojej świetności piętrzyły się trudności. Sukces nie był pewny, ponieważ nie dłużej niż dwa dni po jej uruchomieniu wystartował inny niezależny projekt mający na celu

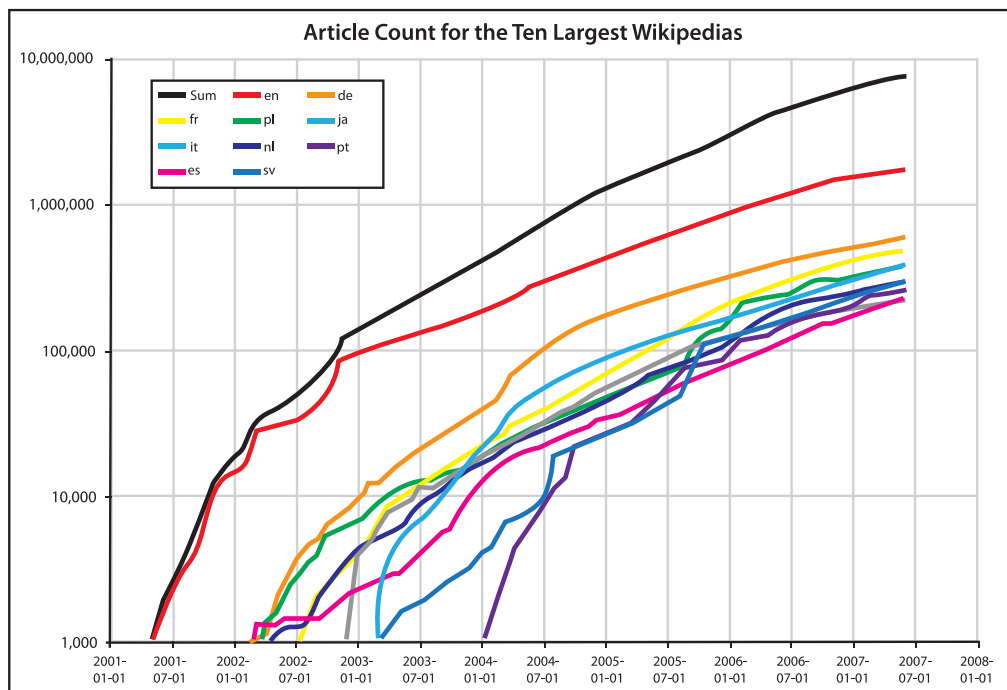


utworzenie darmowej encyklopedii – GNPedia. Wales skutecznie zablokował konkurentowi wykupienie domeny gnpedia.org (wykupił ją pierwszy) uniemożliwiając mu tym samym istnienie pod tą nazwą. Dość szybko konkurencyjny projekt został porzucony ze względu na obawy przed skomplikowanymi zasadami prawnymi i możliwymi konsekwencjami. Jej twórcy nie tylko wycofali się ze swojego przedsięwzięcia, ale również sami zaczęli zachęcać do korzystania z Wikipedii i rozwijania jej. Po kilku miesiącach jej rozwój zaczął nabierać zawrotnego tempa. We wrześniu 2001 r. istniało już około 10 000 artykułów, a na sam koniec tego samego roku można było doliczyć się ich już dwa razy więcej. Wikipedia rozwijała się niczym kula śniegowa, z każdą chwilą coraz szybciej. W rezultacie projekt poboczny stał się tym właściwym. Nupedia nie została wsparta przez Wikipedię, wręcz przeciwnie – została przez nią wyparta z rynku.

W czerwcu 2003 roku założyciel podjął decyzję o utworzeniu fundacji – Wikimedia, która miała sprawować opiekę nad Wikipedią i innymi związanymi z nią projektami. Całe przedsięwzięcie miało mieć charakter non-profit. Na czele fundacji do 2006 roku stał sam Jimmy Wales, jednak po tym okresie przyjął on tytuł – emerytowanego CEO („Chairman Emeritus”). Po dziś dzień zasiada w radzie nadzorczej fundacji, członków której wybierają aktywni wikipedyści z całego świata (ze wszystkich wersji językowych serwisu).

Dziś Wikipedia jest ogromnym medium internetowym. Zawiera ponad 20 milionów artykułów dostępnych w 283 językach. Artykuły te są pisane i edytowane przez 31 milionów zarejestrowanych użytkowników oraz niezliczone rzesze anonimowych wolontariuszy. Szacuje się, że Wikipedia jest odwiedzana co miesiąc przez około 14,5% wszystkich użytkowników internetu. Najbardziej rozwinięta jest treść w języku angielskim, ale tendencja do umiędzynarodowienia zawartości serwisu wskazuje na coraz większy udział artykułów w innych językach. Do stycznia 2004 roku około 50% artykułów zamieszczonych w serwisie było w języku angielskim, a na koniec 2007 roku odsetek artykułów w językach innych niż angielski wzrósł do 75%. Szybkość rozwoju najobszerniejszych wersji językowych można porównać analizując rysunek 48.

**Rys. 48.** Liczba artykułów w najobszerniejszych wersjach językowych Wikipedii



## 4.3.3 Produkt

### 4.3.3.1 Produkt podstawowy

Wikipedia jest serwisem usługowym oferującym darmowy dostęp do informacji na przeróżne tematy – jest internetową encyklopedią. Jak wspomniano, jej treść jest tworzona przez wszystkich użytkowników i odwiedzających. Dynamiczne kreowanie treści daje bardzo dużo możliwości szybkiego rozwoju artykułów i społeczności wikipedystów. Twórcy artykułów poprawiając się wzajemnie, stale poprawiają jakość i trafność pisanych tekstów. Jednak ta wielka zaleta może być również polem do nadużyć. Ze względu na to, że każdy może edytować wpisy do bazy danych należy się spodziewać również nietrafnych informacji, które nie pochodziły od ekspertów w danej dziedzinie. Z faktu, że artykuły są modyfikowane w czasie, zazwyczaj uznaje się, że najbardziej wiarygodne są te, które istnieją w bazie dość długo. Jednak zanim coś napiszemy, musimy zapoznać się z ogólnymi zasadami pisania i edytowania artykułów, ponieważ mogą one być usunięte przez administrację.

Każdy, kto chce dopisać nowe hasło, musi uważać aby: artykuł był napisany językiem neutralnym, nie łamał praw autorskich, odwoływał się do źródeł i dotyczył nietrywialnego tematu, który nadawałby się do encyklopedii. Hasło wpisane do bazy na tych zasadach może być następnie dowolnie modyfikowane na mocy licencji Creative Commons.

### 4.3.3.2 Projekty siostrzane

Oprócz podstawowego serwisu Wikipedia.org fundacja rozwija projekty siostrzane. Projekt **Wikicytaty** odpowiada za tworzenie serwisu zawierającego cytaty oraz fragmenty utworów. Miniserwis działa również na takich samych prawach jak Wikipedia, każdy może dodać cytat do bazy. Wikipedia posiada również własny serwis informacyjny **Wikinews**, repozytorium tekstów źródłowych w postaci cyfrowej (np. utworów literackich) oraz repozytorium multimediów **Wikimedia Commons**. Ostatni z wymienionych projektów pozwala na udostępnienie plików multimedialnych we wszystkich językach na zasadzie wolnej licencji. Jest to wspólna baza dla wszystkich projektów prowadzonych przez fundację Wikimedia. W przeciwieństwie do innych repozytoriów multimediów, każdy może kopiować, wykorzystywać oraz edytować wszystkie pliki, które są w nim umieszczone, pod warunkiem podania źródła i autora oraz zachowania identycznej wolnej licencji dla podobnych dzieł.

### 4.3.3.3 Polska Wikipedia

Polska Wikipedia powstała 26 września 2001 roku, założona przez lekarza Krzysztofa Jasiutowicza oraz fizyka Pawła Jochyma. Początkowo serwis funkcjonował jako autonomiczny projekt – Polska Wolna Encyklopedia Sieciowa. Strona znajdowała się pod adresem [wiki.rozeta.com.pl](http://wiki.rozeta.com.pl). Dnia 12 stycznia 2002 roku została połączona z wersją angielską w ramach międzynarodowego projektu i została przeniesiona pod adres [pl.wikipedia.com](http://pl.wikipedia.com) (dziś – [pl.wikipedia.org](http://pl.wikipedia.org)). Założyciele polskiej Wikipedii zostali nagrodzeni za swoją inicjatywę nagrodą internetowego Obywatela Roku 2004, która jest przyznawana przez stowarzyszenie Internet Obywatelski. Rok 2009 przyniósł kolejną nagrodę, tym razem pochodziła ona ze strony Polskiego Towarzystwa Informatycznego – nagroda im. Jana Łukasiewicza została nadana za innowacyjność społeczną.

W sierpniu 2005 roku zarejestrowano Stowarzyszenie Wikimedia Polska, które było niczym innym jak reprezentantem Fundacji Wikimedia. Celem stowarzyszenia było wspieranie projektów i inicjatyw dotyczących rozwoju Wikipedii i społeczności wokół niej zgromadzonych.

Od maja 2011 r. polska Wikipedia zawiera ponad 800 tys. artykułów, przez co jest jedną z największych wersji tej encyklopedii (6. miejsce w rankingu globalnym). Większe od niej są tylko wersje: angielska, niemiecka, francuska, niderlandzka i włoska). Jednak pomimo swojej wielkości, polska edycja Wikipedii cechuje się niskim wskaźnikiem głębokości (liczba edycji dokonanych na jednym artykule). Nagminne jest używanie języka potocznego oraz długich i zawyłych gramatycznie zdań. Według danych na 2007 rok około 1/5 haseł w polskiej Wikipedii zawierała subiektywne oceny autorów łamiąc przy tym podstawową zasadę Wikipedii o neutralności pogłądowej. Wynika to z tego, że w odróżnieniu od swojego niemieckiego odpowiednika, polska Wikipedia nie przechodziła dotąd dokładnego audytu przez instytucje zewnętrzne pod kątem jakości i trafności tekstów.

Istnieją również przypadki wpadek edytorskich bądź intencjonalnych mistyfikacji. Najgłośniejszym przypadkiem był artykuł o Henryku Batucie. Postać ta została stworzona przez anonimowego autora. Oprócz artykułu o fikcyjnym bohaterze, autorzy rozpoczęli edycję faktów historycznych umieszczając w nich wymyśloną przez siebie postać w celu uwiarygodnienia swojego fałszerstwa. Po rozpoznaniu afery polska społeczność wikipedystów stworzyła projekt o nazwie „Antihoax”, którego celem było wykrywanie podobnych nadużyć.

#### 4.3.4 Finanse

Wikipedia jest przedsięwzięciem non-profit. Można zaryzykować stwierdzenie, że gdyby Jimmy Wales zdecydował się na zmianę profilu przedsięwzięcia na nastawione na zyski, to wartość serwisu nie odbiegałaby znacznie od portali typu YouTube. Niemniej jednak Wikipedia jest darmowa i jej założyciel postanowił poświęcić się całkowicie jej rozwojowi, nie licząc na zyski. Portal wedle wyliczeń Wikimedia Polska ma około 820 milionów użytkowników, a utrzymanie serwerów oprogramowania oraz techników kosztuje około 20 milionów dolarów rocznie. Nietrudno obliczyć, że gdyby wprowadzono opłatę dla każdego użytkownika, wystarczyłoby 5 centów, aby pokryć koszty działania serwisu. Póki co serwis utrzymuje się z wsparcia finansowego oferowanego przez międzynarodowe korporacje (najczęściej również związane z internetem). Wikipedia jest też w Polsce zarejestrowana jako organizacja pożytku publicznego. W związku z tym każdy podatnik może ofiarować 1% swojego podatku dochodowego na tę inicjatywę. Serwis uruchomił również specjalny system, za pomocą którego można podarować na utrzymanie i rozwój Wikipedii dowolną sumę pieniędzy.

#### 4.3.5 Podsumowanie

Przykład Wikipedii pokazuje, jak w umiejętny sposób wykorzystać efekt kuli śniegowej w technologii twórczość tłumu (ang. *crowd-sourcing*) do rozwoju przedsięwzięcia. Wszystkie inne inicjatywy związane z tworzeniem darmowej encyklopedii on-line nie sprawdziły się. Dopiero projekt bazujący na wspólnym wkładzie wszystkich użytkowników odniósł sukces. Jednak decyzja o wykorzystaniu samonapędzającego się mechanizmu, przeciwnie do tego co mogłoby się wydawać, pociąga za sobą jeszcze większą potrzebę kontroli. Wikipedia dba o swoją opinię jako trafne, darmowe i obszerne źródło informacji na każdy temat. Jednak gdyby obniżyć standardy kontroli, wizerunek serwisu mógłby lec w gruzach (z trudem poradzono sobie ze wspomnianym wcześniej artykułem o fikcyjnym bohaterze, nadal zdarza się, że ta afera jest cytowana na łamach czasopism i stron internetowych). Podsumowując można powiedzieć: jeżeli daje się użytkownikowi końcowemu możliwość aktywnego wpływania na rozwój przedsięwzięcia, należy zadbać o dobrą kontrolę jakości zamieszczanych przez niego treści.

### 4.3.6 Bibliografia

1. *histmag*, powstanie: 2008-09-26, dostęp: 31.01.2012, <http://histmag.org/?id=2101>
2. SzybkaJazda.pl, dostęp: 31.01.2012, [http://szybkajazda.pl/gadzety/article,10\\_lat\\_polskiej\\_wikipedia\\_ile\\_to\\_kosztuje,6012,1,1,1.html](http://szybkajazda.pl/gadzety/article,10_lat_polskiej_wikipedia_ile_to_kosztuje,6012,1,1,1.html)
3. *Wikipedia*, dostęp: 31.01.2012, <http://commons.wikimedia.org/wiki/Commons:Witamy>
4. *Wikipedia*, dostęp: 31.01.2012, [http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Size\\_of\\_Wikipedia](http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Size_of_Wikipedia)
5. *Wikipedia*, dostęp: 31.01.2012, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Polska\\_Wikipedia](http://pl.wikipedia.org/wiki/Polska_Wikipedia)
6. *Wikipedia*, dostęp: 31.01.2012, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>
7. *Wikipedia*, dostęp: 31.01.2012, <http://wikistics.falsikon.de/>

## 4.4 Facebook

Rok założenia firmy: 2004

Założyciel: Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Dustin Moskovitz, Chris Hedges

Branża: internet

Obecna wartość: ok. 50 mld dolarów



### 4.4.1 Wstęp

Facebook jest nie tylko największym portalem społecznościowym na świecie, ale również najczęściej odwiedzaną stroną w historii internetu. Jest to jedyna witryna, której pierwszeństwa ustępuje YouTube.com pod względem liczby odwiedzających. Zgodnie ze statystykami opublikowanymi przez ranking Google, facebook.com pod koniec 2011 roku miał 880 mln użytkowników na całym świecie, a liczba wyświetleń portalu jest szacowana na około 1 bilion razy w ciągu całego roku (dla porównania YouTube – 100 mld, yahoo.com – 77 mld razy). W tym rozdziale przyjrzymy się historii oraz kluczowym czynnikom sukcesu portalu.

### 4.4.2 Geneza

Powstanie serwisu datuje się na 4 lutego 2004 roku. Zanim jednak witryna została uruchomiona w trybie *online*, jej autorzy zajmowali się innymi projektami o podobnej tematyce. Główny założyciel Facebook'a Mark Zuckerberg (miał wtedy 19 lat) podczas swoich studiów na Harvardzie zrealizował dwa małe projekty tematycznie będące wstępem dla portalu społecznościowego. Pierwszy z nich – *Coursematch* – miał na celu umożliwienie studentom podglądu listy studiujących zapisanych na ten sam rok. Natomiast drugi, bardziej kontrowersyjny – *Facemash.com* – był stroną internetową o charakterze rankingu. Na serwerze były umieszczane zdjęcia studentów, które następnie były oceniane i porównywane między sobą tworząc ranking. Strona ta istniała jedynie cztery godziny, zaraz potem została zablokowana przez administrację uczelni, a jej autorowi zablokowano dostęp do internetu. Już przez te cztery godziny Mark zauważył jak popularny stał się jego projekt, wtedy zrodził się pomysł na stworzenie portalu społecznościowego.

Początkowo portal był kierowany do studentów Harvardu i miał na celu umożliwienie im kontaktu między sobą, odszukiwanie dawnych znajomych ze studiów oraz dzielenie się zdjęciami i wysyłanie wiadomości. Pierwotna nazwa portalu to „thefacebook”. Pozytywny odbiór serwisu (już w pierwszych dwóch tygodniach istnienia na portalu zarejestrowały się dwie trzecie studentów Harvard'u) przyczynił się do tego, że studenci z innych uczelni również chcieli mieć możliwość zarejestrowania się na Facebook'u. Rysunek 49 przedstawia wygląd pierwotnego projektu thefacebook.

Rys. 49. Layout pierwotnej wersji Facebooka. Rok 2004



Źródło: dostępne na: <http://web.appstorm.net/wp-content/uploads/2011/09/Original-Facebook-Profile-Design.jpg> (od 23 września 2011 roku).

Wkrótce zasięg sieci został poszerzony o uniwersytety: Stanford oraz Yale, a następnie do serwisu miały dostęp wszystkie uczelnie wchodzące w skład Ivy League<sup>181</sup>. Jednak Mark na tym nie poprzestał. Do zespołu Facebook'a dołączyli Dustin Moskowitz i Chris Huges – również studenci Harvard'u. Kilka miesięcy później Facebook był już oficjalnym portalem społecznościowym wszystkich uczelni w Stanach Zjednoczonych. Rozwój przedsięwzięcia nabierał tak dużego tempa, że aby je utrzymać Zuckerberg i Moskowitz zrezygnowali ze studiów na rzecz zajęcia się Facebook'iem w pełnym wymiarze etatu. Latem 2004 roku Zuckerberg i Moskowitz wraz z grupą swoich znajomych przeprowadzili się do Paolo Alto w Kalifornii. Mały dom, który tam wynajęli, posłużył im jako pierwsze biuro firmy. Krótko po przeprowadzce Mark spotkał się z Peterem Thiel'em – amerykańskim przedsiębiorcą i inwestorem, współzałożycielem PayPal'a (sprzedanego później eBay'owi za 1,5 mld dolarów), który zgodził się zainwestować w serwis 500 tys. dolarów w zamian za 10,2% udziałów w firmie. We wrześniu 2005 roku portal zmienił swoją nazwę na „Facebook” oraz autorzy wykupili domenę *facebook.com* za kwotę 200 tys. dolarów.

## 4.4.3 Produkt

### 4.4.3.1 Przewaga konkurencyjna

Facebook nie był pierwszym portalem społecznościowym, a jednak wybił się ponad konkurencję. Pierwszym i największym rywalem Facebook'a była witryna MySpace. Celem tego serwisu było stworzenie społeczności ludzi twórczych, którzy chcieli się dzielić z innymi swoimi dziełami (muzyką, poezją, sztuką).

<sup>181</sup> Brown University, Columbia University, Cornell University, Dartmouth College, Harvard University, Princeton University, the University of Pennsylvania i Yale University

Jednak fakt przegrania wyścigu o internautów z portalem Zuckerberga jest świadectwem tego, że miał on luki, które Mark skrzętnie wykorzystał.

Pierwszą widoczną przewagą Facebook'a nad swoim konkurentem nie był atrakcyjniejszy wygląd, ani możliwość dokładnego dostosowania ustawień witryny do potrzeb użytkownika. Facebook jest oparty na dążeniu członków społeczności do bycia zauważonym, promowanym i do nieustannych interakcji z innymi użytkownikami. Wszystkie działania użytkownika portalu są rejestrowane. Jego poczynania są widoczne dla kręgu znajomych (lub dla wszystkich – jeżeli tylko zgodzi się na to). Co więcej, użytkownicy mogą komentować to, co robią inni i dzięki temu wchodzić w interakcje społeczne. Rezultatem tego jest podświadome poczucie, że otrzymujemy na Facebook'u tyle uwagi od innych, ile zawsze chcieliśmy dostać.

Integracja Facebook'a z innymi stronami znacznie przyspiesza i ułatwia dzielenie się interesującymi materiałami ze znajomymi. Na wielu witrynach pod treściami multimedialnymi znajdują się specjalne przyciski do zamieszczania odnośnika do nich na ścianę Facebook'a, co nie jest możliwe na MySpace. Ponadto jedyнным sposobem, aby dowiedzieć się na MySpace co nowego u naszych znajomych, musimy sami wejść na ich profile. Na Facebook'u wszystkie działania naszych znajomych znajdują się w jednym miejscu i są one widoczne od razu po wejściu na stronę serwisu.

Trzecim elementem sukcesu serwisu jest wykorzystanie ludzkiej ciekawości. Mamy dostęp do pełnej gamy informacji o naszych znajomych (włączając w to na przykład powiązania rodzinne lub status związku), ale nie tylko. Bez wątplenia każdy użytkownik Facebook'a ma znajomych, z którymi nie pozostaje w kontakcie. Powody na to mogą być różne: na pewnym etapie życia rozeszły się wspólne drogi, brak czasu bądź po prostu nie mamy na to ochoty. Pomimo to, że nie mamy ochoty na kontaktowanie się z niektórymi osobami, nie zniechęca nas to do „podglądania” ich zdjęć, postów lub innych działań (jeżeli nie zablokowali do tego dostępu).

Można powiedzieć, że przewaga Facebook'a nie tkwiła całkowicie w rozwiązaniach technologicznych. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że portal nie różni się zbytnio technicznie od swoich mniej obleganych konkurentów. Napisanie kodu źródłowego strony zajęło jego twórcy zaledwie dwa tygodnie. Wyższość serwisu nad konkurentami jest oparta na klarownym zdefiniowaniu potrzeb użytkownika końcowego. Ma ona wymiar socjologiczny, a nie technologiczny. Łącząc te dwie podstawowe przewagi Facebook'a nad swoimi konkurentami można zaproponować następujące porównanie. Facebook spełnia oczekiwania swoich klientów na dwóch frontach. Z jednej strony daje im wręcz nieograniczone możliwości wypromowania siebie, a z drugiej daje dostęp do informacji, których żądają. Dążenia te są charakterystycznie nie tylko dla generacji Y, która niejako dorastała razem z internetem, ale również dla wszystkich ludzi – chęć bycia zauważonym oraz zaspokajanie swojej ciekawości jest powszechna. Lekcja płynąca z opisanych powyżej stwierdzeń jest następująca: znajdź braki swojej konkurencji i oprzyj na nich swój biznes. Nawet jeśli ktoś wpadł już na podobny pomysł na przedsięwzięcie, nie jest powiedziane, że bezbłędnie wprowadził je w życie. Odpowiednio uważna analiza luk funkcjonalnych może przyczynić się do tego, że czyjś dobry pomysł można uczynić znacznie lepszym.

#### 4.4.3.2 Funkcjonalność portalu

Pomimo tego, że fenomen facebook.com nie opiera się na oryginalnym pomysle, to jednak funkcjonalność portalu doskonale wprowadza w życie ideę świata bardziej otwartego i zjednoczonego społecznie<sup>182</sup>. Gdyby nie innowacyjne sposoby umożliwiania interakcji między użytkownikami portalu, facebook.com

<sup>182</sup> facebook Mission Statement: "Giving people power to share and make the world more open and connected" (<http://www.observer.com/2009/media/evolution-facebook-mission-statement>)

mógłby szybko się znudzić i nie oferować swoim klientom niczego, co zachęcałoby ich do powrotu do witryny. Poniżej opisano przykładowe innowacje, które zyskały ogromną popularność i aprobatę użytkowników.

### **Ściana postów (ang. wall)**

Ściana nie była od początku częścią portalu. Pierwotnie stroną startową była statyczna wizytówka użytkownika. Wprowadzenie ściany zyskało wielką aprobatę użytkowników. Za jej pośrednictwem wszyscy odbiorcy Facebook'a mają dostęp do ułożonego chronologicznie kompendium informacji o tym, co robili ich znajomi. Wystarczy przewinąć ścianę w dół, aby zobaczyć historyczne wpisy użytkownika i jego interakcje ze znajomymi.

### **Aplikacje**

Użytkownicy Facebook'a mają dostęp do niemalże niewyczerpanego zasobu aplikacji tworzonych każdego dnia. Aplikacje te mogą mieć charakter rozrywkowy, naukowy, non-profit, a nawet komercyjny. Bogactwo aplikacji jest czymś bardzo charakterystycznym dla portalu. Użytkownicy nie tylko mogą używać już wcześniej napisanych aplikacji, ale również sami je tworzyć i dzielić się nimi ze swoimi znajomymi. Niektóre aplikacje, takie jak gry, pozwalają na porównywanie osiągniętych wyników z naszymi znajomymi.

### **Tworzenie strony dla fanów (ang. fanpage)**

Dosłownie każdy użytkownik Facebook'a jest podłączony przynajmniej do kilku stron fanowskich jakiegoś zespołu, pisarza, komika lub programu telewizyjnego. Korzyści z wprowadzenia tej możliwości są obustronne. Z jednej strony użytkownicy lubiąc stronę (stając się jej fanami) przypisują ją do swojego profilu, a z drugiej licznik fanów strony rośnie (jest to wymierna miara popularności, której wykorzystanie znacznie wykracza poza założenia twórców serwisu). Zapisując się do grupy fanów zyskujemy uwagę. Od tej pory zarówno nasi znajomi, jak i obce osoby widzą, że należymy do wielbicieli danej rzeczy, zespołu lub osoby. Daje to nowe możliwości interakcji – nasi znajomi mogą z nami rozmawiać na nowy temat (wiedząc, że się nim interesujemy) i jednocześnie możemy wymieniać się spostrzeżeniami z innymi fanami. W tej chwili ogromna większość firm, produktów czy rzeczy ma swoje fankluby (fanpage).

### **Czat on-line**

Pomysł czatu nie jest niczym nowym. Czaty istnieją niemalże od początku internetu. Wprowadzenie wbudowanego komunikatora przyczyniło się w znacznym stopniu do wydłużenia średniego czasu przebywania na portalu.

### **Oś czasu (ang. timeline)**

W grudniu 2011 r. wprowadzono możliwość zmodyfikowania wyglądu swojego profilu tak, by przypominał oś czasu. Na tej osi użytkownik może zaznaczać ważne dla siebie wydarzenia (np. ukończenie studiów czy urodziny pierwszego dziecka). Dodatkowo jest tworzona mapa z odwiedzonymi przez użytkownika miejscami. Wprowadzenie tej funkcji w znacznym stopniu dopełnia wspomniane już wcześniej pragnienie promowania siebie.

Jednak nie wszystkie innowacje wprowadzane na portalu spotkały się z ogólnym zachwytem. Do dziś obawy dotyczące prywatności budzą kontrowersje. Wprowadzenie 5 września 2006 roku funkcji o nazwie *News Feed* spotkało się z wybuchem krytyki. Narzędzie to umożliwiło śledzenie, co w danej chwili robili znajomi na Facebook'u. W burzy medialnej określono je jako narzędzie do nękania i prześladowania przez internet (ang. *cyberstalking*). Po trzech dniach od uruchomienia usługi Mark Zuckerberg wystosował list otwarty, w którym przeprosił za tę funkcję. Niedługo po tym została ona wycofana z portalu.



## 4.4.4 Finanse

### 4.4.4.1 Przychody i zyski

Biznes, jakim jest Facebook, jest doskonałym przykładem na to, jak innowacyjnie rozwijać swoją firmę. Historia ta pokazuje przedsiębiorczość autorów portalu i umiejętność pozyskiwania inwestorów. Obecnie (styczeń 2012 r.) Facebook nie jest jeszcze notowany na giełdzie. Jego pierwsza oferta publiczna (IPO) jest planowana bez określania konkretnej daty na ten rok. Poniżej (patrz tabela 13) została zaprezentowana droga pozyskiwania inwestorów, jaką pokonał serwis od momentu powstania aż po dzień dzisiejszy. W tabeli są zawarte informacje na temat daty inwestycji, inwestorów, zainwestowanej kwoty oraz szacunkowej wartości portalu w danym momencie.

**Tab. 13.** Historia inwestycji Facebooka oraz wartości firmy. Rok 2011

Rok	Inwestor	Kwota	Szacunkowa wartość firmy
2004	Peter Thiel, Reid Hoffman	\$550 tys.	\$10 mln
2005	Accel Partners, Mark Pincus, Reid Hoffman	\$12,7 mln	\$100 mln
2006	Greylock Partners, Meritech Capital Partners, The Founders Fund	\$27,5 mln	\$2 mld
2007	Microsoft	\$240 mln	\$15 mld
	Li Ka-shing	\$60 mln	
2008	European Founders Fund	\$15 mln	
	Li Ka-shing	\$60 mln	
	TriplePoint Capital	\$100 mln	
2009	Digital Sky Technologies	\$200 mln	\$10 mld
2010	Elevation Partners	\$120 mln	\$35 mld
2011	Goldman Sachs, Digital Sky Technologies	\$1,5 mld	\$50 mld

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *From Founding To IPO, Facebook's Success Story*, 17 czerwca 2011, [http://socialtimes.com/from-founding-to-ipo-facebook%E2%80%99s-success-story-infographics\\_b67077](http://socialtimes.com/from-founding-to-ipo-facebook%E2%80%99s-success-story-infographics_b67077).

Suma wszystkich kwot zainwestowanych w portal na przestrzeni jego istnienia wyniosła 2,36 mld dolarów, a obecna przybliżona wartość firmy kształtuje się na poziomie około 50 mld dolarów. We wrześniu 2009 r. Mark Zuckerberg ogłosił, że po raz pierwszy portal przestał przynosić straty i zaczął pokrywać koszty utrzymania i inwestycji w nowe serwery.

Większość przychodów firmy pochodzi z wyświetlania reklam. Facebook wyświetla bannery reklamowe jedynie swojego partnera – Microsoft'u. Przychody z reklam rosną razem z rosnącą populacją użytkowników serwisu. Jednak kampanie marketingowe przeprowadzane wewnątrz serwisu nie należą do najbardziej efektywnych w internecie. Powodem tego może być wyrafinowanie technologiczne użytkowników, którzy w dużej części instalują oprogramowanie blokujące wyskakujące reklamy. Młodzi użytkownicy z założenia ignorują reklamy. Współczynnik kliknięć (CTR – ang. *clickthrough rate*) na bannery reklamowe jest niski w porównaniu z innymi stronami internetowymi. CTR wielkości 0,04% – 0,05% (na każdy milion wyświetlonych bannerów reklamowych tylko 400-500 zostaje użytych do obejrzenia reklamy) są dla Facebook'a 2,5 razy niższe od portalu MySpace. Jednak reklamy inne niż bannery mają się dużo lepiej. Na stronach (*fanpage*) produktów lub marek notuje się CTR wielkości 6,5% dla postów umieszczanych na ścianie.

40% użytkowników, którzy włączyli reklamy wideo, obejrżeli je do końca (średnia dla całego internetu – 25%). Zatem pomimo nieprzewidzianych trudności Facebookowi udaje się osiągać zyski z materiałów reklamowych. Spodziewana marża zysków portalu na rok 2011 wynosi 50%, a szacowane przychody firmy na rok 2012 – 5,74 mld dolarów.

Bardzo charakterystyczną cechą modelu biznesowego Facebook'a jest zbieranie danych o użytkownikach portalu w celach komercyjnych. Oczywiście regulacje prawne zabraniają odsprzedaży danych osobowych bez wcześniejszego uzyskania na to zgody. Jednak i to nie powstrzymuje serwisu przed użytkowaniem danych w celach zarobkowych. Dane, które Facebook udostępnia firmom specjalizującym się w kampaniach marketingu internetowego, są odpowiednio zagregowane i anonimizowane tak, aby nie mogły prowadzić do konkretnych osób. Jednak nawet zagregowane dane dostarczają bardzo dużo informacji o zachowaniach, zainteresowaniach oraz responsywności na różne rodzaje komunikatów reklamowych. Przy użyciu odpowiednich metod statystycznych i eksploracji danych segmentuje się użytkowników, a następnie bazując na ich przynależności do poszczególnych kategorii – dobiera dla nich komunikaty marketingowe. Potencjał IPO Facebook'a przerósł oczekiwania jego założycieli. Niezależne szacunki wskazują, że wejście portalu społecznościowego na giełdę może być warte nawet 100 mld dolarów. Taki obrót zdarzeń stawiało by facebook.com na trzecim miejscu w historii pierwszych ofert publicznych firm branży internetowo-technologicznej (1. miejsce – Apple, 306,67 mld dol.; 2. miejsce – Google, 164,06 mld dol.)

#### 4.4.4.2 Facebook w liczbach

W celu pełnego zrozumienia skali biznesu, jakim jest Facebook, najlepiej zobrazować go w liczbach. Poniżej znajdują się statystyki dotyczące użytkowania portalu (dane z października 2011 r.).

Fakty i statystyki:

- Portal ma ponad 850 mln użytkowników.
- Każdy z użytkowników ma średnio 130 przyjaciół.
- 50% użytkowników loguje się w portalu każdego dnia.
- Istnieje ponad 900 mln obiektów (aplikacji, zdjęć etc.), z którymi użytkownicy mogą wchodzić w interakcje.
- Przeciętny użytkownik jest połączony z 80 stronami tematycznymi i społecznościami.
- Ponad 2 miliardy postów jest lubiane i komentowane każdego dnia.
- Strona jest dostępna w 70 językach.
- Średnio ponad 250 milionów zdjęć jest publikowanych każdego dnia.
- Użytkownicy instalują ponad 20 milionów aplikacji każdego dnia.
- Ponad 475 operatorów komórkowych promuje produkty mobilne Facebook'a.

#### 4.4.5 Podsumowanie

Sukces facebook.com opiera się na doskonałym rozpoznaniu wymagań docelowej grupy użytkowników. W przypadku portalu społecznościowego była to analiza konkurencji (MySpace) i budowanie swojego sukcesu na brakach konkurentów w zaspokajaniu potrzeb odbiorców. Mark Zuckerberg okazał się dobrym analitykiem ludzkiego umysłu. Stworzył on biznes oparty na zaspokajaniu ludzkich potrzeb społecznych, który lepiej spełniał te kryterium niż jego rynkowi rywale. Pokazał on, że technologia jest tylko narzędziem, dzięki któremu można osiągnąć sukces. Kamieniem węgielnym każdego przedsięwzięcia jest zatem nie tylko pomysł, ale i sposób jego realizacji.

#### 4.4.6 Bibliografia

1. Croft Ch., *A brief history of facebook*, <http://charlenecroft.files.wordpress.com/2008/02/a-brief-history-of-the-facebook.pdf>
2. *facebook facts & figures*, <http://www.website-monitoring.com/blog/2011/10/14/facebook-facts-and-figures-2011-infographic/> (dostęp:16.01.2012)
3. *facebook*, Wikipedia, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Facebook> (dostęp:16.01.2012)
4. *From Founding To IPO, Facebook's Success Story*, [http://socialtimes.com/from-founding-to-ipo-facebook%E2%80%99s-success-story-infographics\\_b67077](http://socialtimes.com/from-founding-to-ipo-facebook%E2%80%99s-success-story-infographics_b67077) (dostęp:16.01.2012)
5. google, <http://www.google.com/adplanner/static/top1000/> (dostęp:16.01.2012)
6. Regan G., *The evolution of facebook's mission statement*, <http://www.observer.com/2009/media/evolution-facebooks-mission-statement>

## 4.5 NK (Nasza-Klasa)

Rok założenia firmy: 2006

Założyciele: Maciej Popowicz, Michał Bartoszkiewicz, Paweł Olchawa, Łukasz Adziński

Branża: internet

Obecna wartość: 130 mln euro



### 4.5.1 Wstęp

Nasza-Klasa, czy obecnie już tylko skrótowo NK, jest doskonałym przykładem na to, że w Polsce również można odnosić sukcesy w branży internetowej. Wystarczy tylko mieć dobry pomysł, znaleźć niszę i mieć odrobinę szczęścia. Przekonała się o tym czwórka studentów z Wrocławia, którzy przy okazji poszukiwani swoich znajomych z ławki, trafili na żyłę złota. W ciągu zaledwie pięciu lat udało im się utworzyć spółkę, której szacowana wartość przekracza pół miliarda złotych. W tym rozdziale przyjrzymy się, co sprawiło, że Nasza-Klasa odniosła tak wielki sukces i co czeka NK w najbliższej przyszłości.

### 4.5.2 Geneza

11 listopada 2006 roku czwórka studentów Politechniki Wrocławskiej wprowadziła do sieci nowy portal społecznościowy pod nazwą Nasza-Klasa. Pierwotnym zamierzeniem wrocławskich studentów, co z obecnego punktu widzenia wydaje się nieprawdopodobne, nie było zdobycie rynku, a po prostu... odnalezienie swoich starych znajomych ze szkolnych ławek. Za pierwowzór Naszej-Klasy użyto amerykańskiego Classmates.com, który obecnie jest trzecim, pod względem liczby użytkowników portalem społecznościowym w Ameryce Północnej. Podobnie jak swój pierwowzór Nasza-Klasa miała stać się miejscem wirtualnych spotkań i ułatwić swoim użytkownikom wyszukiwanie i ponowne nawiązywanie kontaktów z dawno niewidzianymi znajomymi ze szkolnych ław. Portal bardzo szybko znalazł swoich fanów. Najpierw podbił serca wrocławian, potem już internautów z całego kraju. Po kilku miesiącach od premiery liczba użytkowników przekroczyła milion.

Pierwsza wersja portalu miała tylko kilka podstawowych funkcji, które były rozbudowywane wraz ze wzrostem popularności. Na początku działalności zarejestrowani użytkownicy mogli dodawać swoich znajomych, korespondować z nimi, wrzucać zdjęcia i co najważniejsze – zapisywać się do swojej klasy. Z czasem Nasza-Klasa stała się miejscem spotkań nie tylko dawnych szkolnych przyjaciół, lecz również innych grup społecznych, co musiało nieść za sobą konsekwencje w postaci zmian w portalu. Rosnącą popularność przysporzyła nieco kłopotów firmie, nie raz dochodziło do przeciążenia serwerów.

Pierwszym zwrotem w sieciowej karierze Naszej-Klasy była sprzedaż 20% udziałów niemieckiemu funduszowi *venture capital* European Founders. Kwoty transakcji nie ujawniono, jednak szacuje się, że umowa sprzedaży akcji portalu mogła opiewać na 3 mln zł<sup>183</sup>. W tym czasie portal miał już około pięciu milionów użytkowników.

<sup>183</sup> B. Chyży, *Twórca naszej-klasy milionerem*, Studente.pl, 19 września 2007 r., <http://studente.pl/artykuly/4092/Tworca-naszej-klasy-milionerem/>, [dostęp: 28 stycznia 2012 r.]

Na przełom roku 2007/2008 przypadł największy rozkwit strony, w tym czasie liczba użytkowników się niemal podwoiła, powodując kolejne przeciążenia serwerów i uciążliwości dla użytkowników.

W czerwcu 2008 roku, pod naciskiem krążących po sieci plotek, spółka Nasza-Klasa ujawniła, że na początku roku 70% akcji spółki trafiło w ręce litewskiego Forticomu<sup>184</sup>, który w swoim portfelu inwestycyjnym oprócz polskiego portalu społecznościowego posiada również kontrolę nad nadbałtycką siecią One, portalu społecznościowego, łączącego ze sobą ludzi z Litwy, Łotwy oraz Estonii, a także udziały w Odnoklassniki.ru, rosyjskim odpowiedniku Naszej-Klasy. Szacowana wartość transakcji to 200 mln zł. W sierpniu 2010 roku 70% udziałów Forticomu przejął cypryjski Excolimp – spółka prowadzona przez wcześniejszych współudziałowców Forticomu. Pozostałe 30% akcji ma w posiadaniu Nasza Klasa Sp. z o.o.<sup>185</sup>

Z czasem zostały rozbudowane narzędzia dostępne dla użytkowników, między innymi: Śledzik, NKtalk, wprowadzono walutę – Eurogąbki, pozwalającą dokonywać małych transakcji wewnątrz portalu. 22 czerwca 2010 roku portal zmienił nazwę i domenę z nasza-klasa.pl, na skrótowe nk.pl. W tym okresie z usług portalu korzystało już ponad 12 mln użytkowników. Pod względem liczby odwiedzin w Polsce NK ustępowało tylko witrynie google.pl i grupie onet.pl. Jednak od tego czasu portal zaczyna tracić impet – niemalże od końca 2009 roku liczba użytkowników nie rośnie, a w 2011 roku wręcz zaczęła powoli spadać. Nasza-Klasa już od kilku lat czuła na sobie oddech Facebook'a, w minionym, 2011 roku straciła pozycję lidera wśród portali społecznościowych w Polsce na rzecz amerykańskiego potentata.

### 4.5.3 Portal ludzi z Klasą – opis produktu

Nasza-Klasa nie była pierwszym portalem społecznościowym w Polsce, kilka lat wcześniej powstały takie witryny jak grono.net czy epuls.pl. Tym dwóm portalom jednak nie udało się to, co powiodło się właśnie Naszej-Klasie – dotrzeć do szerokiego spektrum odbiorców i zaoferować im to, czego oczekują. W przeciwieństwie do grono.net Nasza-Klasa jest portalem bardziej intuicyjnym i łatwiejszym w obsłudze, a już kilkanaście miesięcy po premierze miała prawie wszystkie jego funkcje. Z kolei epuls.pl był, z racji swoich funkcji, skierowany raczej do ludzi bardzo młodych, niż do całego społeczeństwa. Nie można jednak ukrywać, że podstawowym źródłem sukcesu Naszej-Klasy była koncepcja odnalezienia starych znajomych ze szkolnych ławek. Bardzo szybko okazało się jednak, że użytkownikami stali się nie tylko ludzie, którzy swoją edukację już zakończyli, lecz również ci, którzy są w jej trakcie.

#### 4.5.3.1 Podstawowe funkcje portalu

##### Szkoła, klasa

Myślą, która przewodziła założycielom portalu Nasza-Klasa, była możliwość odzyskania kontaktu ze znajomymi, z którymi uczęszczało się do jednej szkoły lub klasy. Wypełnienie tych założeń udało się twórcom w stu procentach. Dostępne są wyszukiwarki, które dość szybko przeniosą nas do strony szkoły. Problemem niestety jest kilka lub czasem nawet kilkanaście stron tej samej placówki, przez co uczniowie rozdzielają się pomiędzy te strony. Po wejściu na stronę szkoły, można zapisać się do interesującej nas klasy lub utworzyć nową i czekać aż zapiszą się do niej nasi znajomi.

<sup>184</sup> *Forticom buys majority stake in nasza-klasa.pl*, "Warsaw Business Journal", 10 czerwca 2008 r., <http://www.wbj.pl/article-41488-forticom-buys-majority-stake-in-nasza-klasapl.html> [dostęp: 28 stycznia 2012 r.]

<sup>185</sup> *Rozwój spółki Nasza-Klasa sp. z o.o.*, Nk.pl, 17 listopada 2011 r., <http://media.nk.pl/pr/198500/rozwoj-spolki-nasza-klasa-sp-z-o-o>, [dostęp: 31 stycznia 2012 r.]

Rys. 50. Interfejs Naszej-Klasy



Źródło: zrzut ekranu z portalu nk.pl, [dostęp: 28 stycznia 2012 r.]

### Wyszukiwanie i zapraszanie znajomych

Dodawanie znajomych miało z zasady ułatwić komunikowanie się ze znalezionymi wcześniej kolegami i koleżankami z klasy, lub ze szkoły. Jednak bardzo szybko okazało się, że większość użytkowników, szczególnie tych młodszych, zaczęło używać naszej klasy również do kontaktów z ludźmi, z którymi nie łączą ich wspólna szkoła czy klasa.

### Wrzucanie zdjęć

Nic tak nie łączy ludzi, jak wspólnie wspomnienia, dlatego w funkcjach portalu nie mogło zabraknąć możliwości dodawania i komentowania zdjęć. Ostatecznie zdjęcia stały się narzędziem nie tylko do przywrócenia wspomnień, lecz także do zaprezentowania siebie w różnych, nawet codziennych sytuacjach. Z racji ograniczonej pojemności serwerów, każdy użytkownik ma przydzielony limit miejsca, który można powiększyć za dodatkową opłatą.

### Korespondencja

Korespondencja pomiędzy znajomymi na NK w początkowej fazie była nieco uciążliwa. Jedynymi sposobami na przekazanie jakiejś informacji było wysłanie wiadomości do konkretnej osoby lub umieszczenie jej na profilu znajomego. Niestety, żadna z nich nie oferowała możliwości kontaktu w czasie rzeczywistym, co dla wielu użytkowników było po prostu niewygodne. Dodatkowo skrzynka odbiorcza nie posiada narzędzi do segregacji wiadomości. W tej samej skrzynce wśród interesujących nas wiadomości znaleźć można powiadomienia czy zaproszenia.

#### 4.5.3.2 Dogonić Facebook. Rozszerzone funkcje portalu

Wraz z wprowadzeniem w 2008 roku przez Facebook polskiej wersji językowej, Naszej-Klasie przybył poważny i niebezpieczny rywal. Mimo że Facebook na polskim rynku zdomował się dwa lata później niż NK, posiadał już poważny kapitał w postaci czteroletniego doświadczenia na rynkach innych krajów, głównie Stanów Zjednoczonych. W przeciwieństwie do NK, Facebook skierowany był głównie do ludzi młodych, w szczególności studentów. Ta grupa wiekowa charakteryzuje się niebywałą dynamiką w kontaktach i tutaj niezaprzeczną przewagę posiadał Facebook. Lżejszy w obsłudze interfejs oraz ściana wpisów (wall) po-

zwalają na uczestniczenie w życiu znajomych niemalże na bieżąco, a także „polubienie” jego aktywności. Sporym ułatwieniem w porozumiewaniu się był czat, na którym na bieżąco można się komunikować ze znajomymi. Tej dynamiki zabrakło polskiemu portalowi, który na bieżąco, acz z różnym skutkiem próbował nadrobić stracony czas.

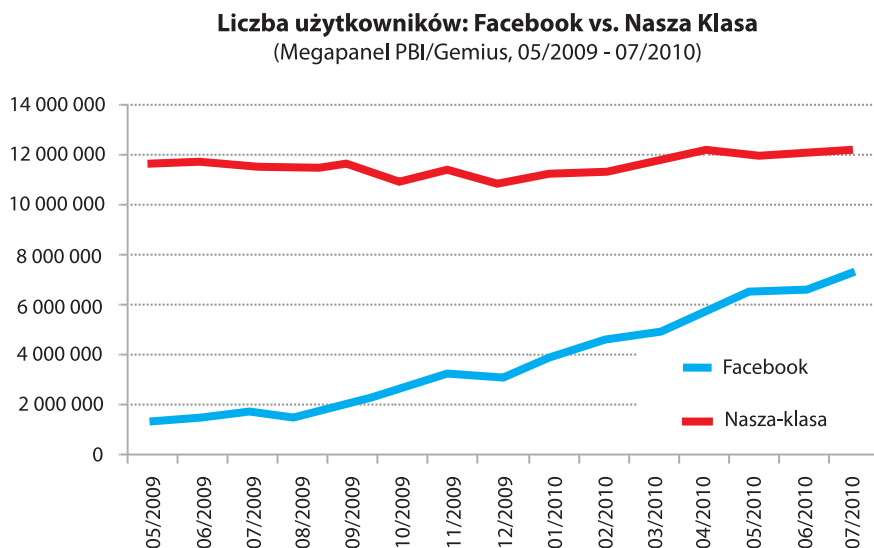
### Śledzik

Wprowadzenie „Śledzika” miało być odpowiednikiem „ściany wpisów” i wprowadzić dynamikę, na którą młodzi ludzie zgłaszali nieustannie zapotrzebowanie. Jednak użytkownikom portalu sam pomysł nie przypadł do gustu, głównie ze względu na spamowanie (zaśmiecanie) interfejsu. W przeciwieństwie do Facebook’a, domyślnie otrzymywało się powiadomienia od wszystkich znajomych o każdym rodzaju działalności. Efekt pomysłu okazał się być odwrotny od zamierzonego i to właśnie „Śledzik” był przyczyną sporego odpływu użytkowników portalu na rzecz amerykańskiego potentata.

### NKtalk

NKtalk było kolejną odpowiedzią na zmiany wprowadzane w Facebooku. NKtalk to czat pozwalający na komunikację w czasie rzeczywistym, który jednak więcej wspólnego ma z programem Gadu-Gadu niż z czatem u głównego konkurenta. NKtalk wyświetla wszystkich znajomych, nie tylko tych dostępnych, pozwala na archiwizację wiadomości, a także na ustawienie opisu, co wydatnie pomaga w zidentyfikowaniu nastroju potencjalnego rozmówcy.

Rys. 51. Zestawienie liczby użytkowników NK i Facebooka na przełomie lat 2009 i 2010



Źródło: <http://gadzinowski.pl/narodziny-i-upadek-nasza-klasa-pl/>, [dostęp: 27 stycznia 2012 r.].

### Rozrywka

Gdy klasowe kontakty zostały już odnowione, portal musiał zacząć się przeobrażać, by zatrzymać obecnych użytkowników i sprawić, by chętnie odwiedzali witrynę. Tą rolę spełniły gry, w których sił można spróbować za pośrednictwem portalu, a w razie satysfakcjonującego wyniku pochwalić się znajomym swoim osiągnięciem i rzucając im wyzwanie, zaprosić do udziału w grze. Największą popularność zdobyła znana dobrze

gra „Icy Tower”<sup>186</sup> oraz „Happy Harvest”, klon „Farmville” aplikacji znanej użytkownikom Facebook’a. Dopiero w ostatnich miesiącach 2011 roku spółka udostępniła własną platformę API do tworzenia aplikacji, w tym gier.

### **Połączenie z Allegro**

Portal NK umożliwia powiązanie konta Allegro z kontem na Naszej-Klasie. Dzięki temu można wystawić przedmiot bezpośrednio przez NK, bądź po wystawieniu przedmiotu do sprzedaży przez Allegro, poinformować znajomych o aukcji w dowolnym momencie jej trwania, a także zaprosić ich do wzięcia udziału w niej, zwiększając grono potencjalnych nabywców i szanse na sprzedaż.

### **Inne usługi (płatne)**

Nie wszystkie usługi w Naszej-Klasie są bezpłatne. W celu zwiększenia swoich dochodów i ułatwienia płatności za niektóre usługi w czerwcu 2009 roku spółka wprowadziła Eurogąbki (EGB), wewnętrzną walutę. Do płatnych usług dostępnych w portalu Nasza-Klasa należą między innymi: usługa Goście pozwalająca zobaczyć, kto ostatnio przeglądał nasz profil, pozwalając jednocześnie nam być „niewidzialnym”. Za zakupioną „walutę” można innym użytkownikom kupić wirtualny prezent, np. z okazji urodzin lub zwiększyć limit miejsca na dodawane zdjęcia.

## **4.5.4 Finanse**

Nasza Klasa Sp. z o.o. z racji nienotowania na giełdzie nie ma obowiązku ujawniania danych na temat swoich obrotów i transakcji, co skrzętnie wykorzystuje. W prasie próżno szukać jakie zyski przynosi właścicielom ten największy w Polsce portal społecznościowy. Na potwierdzenie może posłużyć fakt, iż o sprzedaży pakietu większościowego litewskiemu Forticomowi opinia publiczna dowiedziała się pięć miesięcy po transakcji! Cenę transakcji również trzeba zaznaczać w kategorii szacunków.

W rok po debiucie Naszej-Klasy firma sprzedała 20% akcji funduszowi venture capital European Founders za ok. 3 miliony złotych, przez co można szacować wartość portalu na koniec 2007 roku na ok. 15 milionów złotych. Po gwałtownym wzroście popularności Naszej-Klasy na początku 2008 roku litewski Forticom za 70% udziałów w spółce wyłożył na stół ok. 200 mln złotych, co oznaczałoby, że w ciągu zaledwie kilku miesięcy wartość spółki wzrosła dwudziestokrotnie! Nie wiadomo za to ile za udziały Forticomu w sierpniu 2010 roku zapłacił cypryjski Excolimp – spółka prowadzona przez wcześniejszych współz udziałowców Forticomu. Pozostałe 30% akcji ma nadal w posiadaniu Nasza Klasa Sp. z o.o. Obecnie wartość Grupy Nk.pl wycenia się na 130 milionów euro, czyli ok. 550 milionów złotych – prawie dwa razy więcej niż przy przejęciu firmy przez Forticom. Póki co nie pojawiają się żadne informacje o planowanym debiucie Naszej-Klasy na giełdzie, lecz patrząc na politykę kontaktów z mediami – nic nie wiadomo.

Głównym źródłem dochodu portalu są reklamy. Do tej pory by zareklamować się na Naszej-Klasie trzeba było mieć w budżecie marketingowym niebagatelną kwotę – minimum 200 tys. zł. Teraz Nasza-Klasa zamierza zatroszczyć się również o mniejszych reklamodawców. Najważniejsza zmiana nastąpiła we wrześniu 2011 roku. Od tego czasu przy prowadzeniu kampanii reklamowej będzie można nakreślić cel do jakiego chcemy by reklama została skierowana: według kryteriów płci, wieku, lokalizacji, wykształcenia, ale również, co najważniejsze, według zainteresowań. Teraz można wybierać wśród rodziców, prawników, studentów, zainteresowanych sportem czy modą. Ten model doskonale sprawdził się w przypadku Google AdWords i właściciele portalu liczą, że wprowadzone udogodnienia przyniosą spore zyski.

<sup>186</sup> P. Doluk, *Najpopularniejsze gry na NK*, Portale Społecznościowe, 24 października 2011, <http://www.portale-spoeczno-sciowe.pl/najpopularniejsze-gry-na-nk-2/>, [dostęp: 27 stycznia 2012 r.]



## 4.5.5 Co dalej z NK?

Przed NK bardzo trudny okres nieustannej walki o utrzymanie użytkowników. Walkę stoczyć będzie musiała z takimi portalami, jak jeszcze mało znany w Polsce Twitter czy Facebook, który ma niemalże wszystkie funkcje posiadane przez Naszą-Klasę, a zdaniem sporej części użytkowników posiadających konta na obu portalach – przyjemniejszy w użytku i bardziej zintegrowany interfejs. Powodem takiej oceny wydaje się zarzut, że zmiany (przynajmniej z początku) były szybkimi odpowiedziami na innowacje zza oceanu, a dopiero z czasem składane były w sensowną całość. Przede wszystkim jednak nie udało się uzyskać takiej dynamiki serwisu, jakiej oczekiwano.

W dobie postępującej globalizacji, kiedy to młodzi ludzie wyjeżdżają często za granicę na studenckie wymiany, poznają tam ludzi, z którymi po powrocie jedyny kontakt można uzyskać przez internet. W tym aspekcie NK, niestety niewiele może zaoferować swoim użytkownikom – jej działanie ograniczone jest niemalże wyłącznie na rynek polski – nie ma obcojęzycznej wersji, np. w języku angielskim. Zresztą większość państw posiada swój odpowiednik NK – Wielka Brytania ma Friends Reunited, Rosja – Odnoklassniki.

Wymienione powyżej argumenty sprawiły, że doszło do swoistego rozwarstwienia społecznego – młodzież i osoby do 40. roku życia chętniej korzystają z Facebook'a, podczas gdy najmłodszy i osoby starsze pozostały wiernie polskiemu portalowi. Młodzi ludzie po odnowieniu znajomości, zaczęli się kontaktować poza serwisem, w przeciwieństwie do ludzi starszych, dla których portal pozostał również narzędziem do komunikacji. Nie sprawdziła się prognoza, że Polacy będą woleli swoje od obcego. Dużą rolę w tym odegrało coraz większe otwarcie się ludzi na inne kultury i ogólnoświatowa moda na Facebook'a.

## 4.5.6 Podsumowanie

Nasza-Klasa w zaledwie kilka miesięcy stała się portalem społecznościowym zrzeszającym miliony ludzi w całym kraju, a w kilkanaście – trzecią najchętniej odwiedzaną witryną przez polskich internautów. Założyciele portalu znaleźli niszę rynkową, przejęli sprawdzony pomysł zza oceanu i bazując na dorobkach poprzedników, udoskonalając go przez odpowiednią adaptację pomysłu do specyfiku rynku, utworzyli produkt, który okazał się być strzałem w dziesiątkę i dość szybko stał się niekwestionowanym liderem rynku. Inteligentne naśladownictwo przyniosło znakomite, nie tylko pieniężne efekty. Lecz być może to właśnie ten bardzo szybki wzrost popularności portalu i jego rynkowa hegemonia sprawiły, że spółka nie wykorzystwała wszystkich szans na umocnienie swojego miejsca. Teraz przyjdzie im zmierzyć się ze światowym potentatem, który podobnie jak Nasza-Klasa kilka lat temu, podbija serca polskich internautów. Jednak polski portal nie powiedział jeszcze ostatnich słów i nie zamierza poddawać się bez walki<sup>187</sup>.

## 4.5.7 Bibliografia

1. Chyży B., *Twórca naszej-klasy milionerem*, Studencie.pl, 19 września 2007 r., <http://studencie.pl/artykuly/4092/Tworca-naszej-klasy-milionerem/>, [dostęp: 28 stycznia 2012 r.]
2. Czubkowska S., *Nasza Klasa odpowiada na wyzwanie Facebooka*, Forsal.pl, 26 lipca 2011 r., [http://forsal.pl/artykuly/533931,nasza\\_klasa\\_odpowiada\\_na\\_wyzwanie\\_facebooka.html](http://forsal.pl/artykuly/533931,nasza_klasa_odpowiada_na_wyzwanie_facebooka.html), [dostęp: 25 stycznia 2012 r.]

<sup>187</sup> D. Reszke, *Nasza-klasa nie chce się poddać. Co dalej?*, HotMoney.pl, 12 listopada 2011 r., <http://www.hotmoney.pl/artykul/nasza-klasa-nie-chce-si-podda-co-dalej-22514>, [dostęp: 27 stycznia 2012 r.]

3. Doluk P., *Najpopularniejsze gry na NK*, Portale Społecznościowe, 24 października 2011, <http://www.portale-spolecznościowe.pl/najpopularniejsze-gry-na-nk-2/>, [dostęp: 27 stycznia 2012 r.]
4. *Forticom buys majority stake in nasza-klasa.pl*, Warsaw Business Journal, 10 czerwca 2008 r., <http://www.wbj.pl/article-41488-forticom-buys-majority-stake-in-nasza-klasapl.html>, [dostęp: 28 stycznia 2012 r.]
5. Gadzinowski J., *Narodziny i upadek nasza-klasa.pl ?!*, Gadzinowski.pl, 19 października 2010 r., <http://gadinowski.pl/narodziny-i-upadek-nasza-klasa-pl/>, [dostęp: 27 stycznia 2012 r.]
6. *Najpopularniejsze serwisy tematyczne w listopadzie 2011 roku*, WirtualneMedia, 24 stycznia 2012 r., <http://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/najpopularniejsze-serwisy-tematyczne-w-listopadzie-2011-roku/page:3>, [dostęp: 26 stycznia 2012 r.]
7. *Nasza-Klasa 2009 - co się wydarzyło i co nas czeka?*, Wirtualna Polska, 30 grudnia 2009 r., <http://tech.wp.pl/drukuj.html?wid=11816583&ticaid=1dd13&ticsrn=3>, [dostęp: 26 stycznia 2012 r.]
8. Reszke D., *Nasza-klasa nie chce się poddać. Co dalej?*, HotMoney.pl, 12 listopada 2011 r., <http://www.hotmoney.pl/arttykul/nasza-klasa-nie-chce-si-podda-co-dalej-22514>, [dostęp: 27 stycznia 2012 r.]
9. *Rozwój spółki Nasza-Klasa sp. z o.o.*, Nk.pl, 17 listopada 2011 r., <http://media.nk.pl/pr/198500/rozwoj-spolki-nasza-klasa-sp-z-o-o>, [dostęp: 31 stycznia 2012 r.]

## 4.6 GG Network

(dawniej kolejno SMS-Express.com Sp. z o.o., Gadu-Gadu S.A.)

Data założenia spółki: 2006

Założyciele: Łukasz Foltyn, Piotr Pokrzywa i Krzysztof Szalwa

Branża: internet, telekomunikacja, media



### 4.6.1 Wstęp

Pojawienie się internetu zadziało jak zapalnik. Jego postępujący rozwój spowodował lawinę innowacyjnych pomysłów. Zaistnienie nowych możliwości zaowocowało także ideą komunikatora, za pomocą którego można by było porozumiewać się pomiędzy komputerami. Jego początki sięgają lat 70., kiedy funkcjonowały, trzeba przyznać, dosyć prymitywne programy tekstowe, np. „Quantum Link”. Dopiero w latach 90. nabrały one cech współczesnych nam komunikatorów. Koncepcja narodziła się w 1996 r. w Izraelu, kiedy wprowadzono ICQ (brzmiące w wymowie: I seek you – Szukam Cię). O początkowej małej popularności szybko zapomniano i z czasem grupa kilkuset użytkowników przerodziła się w ogromną rzeszę, a to pozwoliło na sprzedaż w 1999 r. firmy koncernowi AOL za, bagatela, 407 milionów dolarów. To wydarzenie ugruntowało opinię, że komunikatory internetowe to biznes przyszłościowy i opłacalny.

### 4.6.2 Geneza

Choć w Polsce era internetu dopiero się zaczynała, to już w 2000 roku powstała firma SMS-Express.com Sp. z o.o., która miała w planach powielenie sukcesu ICQ. Prezesem został informatyk Łukasz Foltyn, a członkami zarządu od momentu powstania spółki byli Piotr Pokrzywa i Krzysztof Szalwa. W 2000 r. 45% udziałów firmy zostało sprzedane za 700 tys. zł funduszowi Warsaw Equity Holding (WEH).

Podchwycony przez prezesa pomysł, rozpracowywany od 1999 r., został wcielony w życie 15 sierpnia 2000 r. – wtedy to zaczął funkcjonować pierwszy w Polsce komunikator internetowy: Gadu-Gadu. Już pierwszego dnia (wg danych podawanych przez firmę Gadu-Gadu) z programu skorzystało 10 tys. użytkowników. Wprowadzony na rynek usług produkt był czymś zupełnie nowym, na dodatek darmowym, co uwarunkowało jego sukces. Brak konkurencji sprawił, że Gadu-Gadu zdobyło monopol na szybką wymianę wiadomości pośród polskich użytkowników. Po roku liczba internautów korzystających z programu wynosiła już 250 tys.

Sukces zmotywował twórców do kolejnych działań. Oprócz ciągłego ulepszania systemu, który wciąż miał wiele wad, sprawiających kłopot użytkownikom, spółka nieustająco poszerzała swe horyzonty. W maju 2005 r. uruchomiony został serwis społecznościowy Generacja GG, z czasem przekształcona w MojąGenerację.pl. Dawala ona internautom możliwość prowadzenia blogów, grupowania się pod względami zainteresowań, dyskusji. Powstały także Fora.pl. Korzystający z nich mogli zakładać bezpłatnie nowe wątki

forum. W 2005 r. dzięki tym dwu serwisom już 2,7 mln użytkowników miesięcznie korzystało z usług spółki. Nastąpiła zmiana nazwy spółki na Gadu-Gadu Sp. z o.o.

W 2006 r. powstaje Gadu Radio, czyli dzisiejsze Open.fm, największe radio internetowe. Oferuje ono ogromną różnorodność gatunków muzycznych, a także kanały przeznaczone jednemu artyście. W tym roku ma swą premierę także Web Gadu, umożliwiające rozmowy przez stronę www.

Na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie spółka Gadu-Gadu S.A. pojawiła się 23 lutego 2007 r. 4 października 2007 r. spółka Naspers z RPA zajmująca się usługami internetowymi, płatną telewizją i prasą, za pośrednictwem zarejestrowanej w Holandii spółki zależnej MIH Poland Holdings B.V. ogłosiła wezwanie do zakupu 100% akcji komunikatora, oferując 23,50 PLN za walor (niemal 20% więcej niż rynkowa wycena akcji z 3 października 2007). Główny inwestor Warsaw Equity Holding (posiadający 9 681 000, czyli 55% akcji) wydał potwierdzenie o zainteresowaniu ofertą. Łukasz Foltyn, pomysłodawca Gadu-Gadu, będący w posiadaniu około 14% udziałów, pozbył się wszystkich. Na koniec czerwca 2008 r. MIH Poland Holdings B.V. posiadała już wszystkie akcje Gadu-Gadu S.A. (17 584 611). Notowania zostały zawieszono 23 czerwca 2008 r.<sup>188</sup> Akcje spółki zostały wykluczone 25 lutego 2009 r.<sup>189</sup>

W roku 2007 r. powstał serwis Nauka.pl, dzięki któremu młodzi internauci mogli wymieniać się wiedzą, uczyć się języków, przygotowywać do egzaminów. W 2008 r. obserwujemy narodziny Pykam.pl oferującego mnóstwo gier oraz Rodzinka.pl dającego możliwość tworzenia drzew genealogicznych swych rodzin. Następnie spółka zmieniła swą nazwę z Gadu-Gadu S.A. na GG Network S.A. Kapitał zakładowy wyniósł 1 758 461,10 zł.<sup>190</sup> Jarosław Rybus, aktualny prezes w wywiadzie uzasadnił: „Potrzeba zmiany nazwy rosła w miarę uruchamiania nowych projektów sieci GG, nowych serwisów i usług, które są powiązane w większym bądź mniejszym stopniu z komunikatorem.”<sup>191</sup>

W 2009 r. powstaje GaduAir, które choć w zapowiedziach producenta miało stać się dużym krokiem naprzód, ostatecznie zakończyło swą działalność z dniem 31 października 2011 r. „Decyzja ta jest podyktowana brakiem możliwości pełnej realizacji celów założonych przez spółkę. Jest to spowodowane w głównej mierze strukturą polskiego rynku komórkowego, w znacznym stopniu utrudniającą odniesienie sukcesu niezależnym operatorom MVNO, pomimo oferowania przez nich bardzo atrakcyjnych warunków” – napisano w oficjalnym komunikacie. W 2009 r. aktywowany został także Blip.pl.

Od 1 stycznia 2012 r. Grupa Allegro i GG Network współtworzą jedno biuro reklamy. Oferuje ono narzędzia pozwalające dotrzeć do blisko 80% polskich internautów, ustępując w zasięgu jedynie Grupie Google. I Allegro, i GG Network należą do koncernu Naspers. Jego serwisy docierają miesięcznie do 15 mln polskich internautów.

### 4.6.3 Komunikator dorastający wraz z użytkownikiem

Pierwsze wersje komunikatora nie były wolne od błędów. Każda kolejna wersja niosła nie tylko innowacje, ale i konieczne poprawki. Do tej pory wprowadza się dodatkowe zabezpieczenia.

Aktualnie komunikator Gadu-Gadu jest dostępny na wszystkie znaczące platformy mobilne, tj. Windows Mobile, Iphone OS, Android, Symbian oraz jako aplet JAVA.

<sup>188</sup> GG Network, Wikipedia, 23 listopada 2011 r., [http://pl.wikipedia.org/wiki/GG\\_Network](http://pl.wikipedia.org/wiki/GG_Network) [dostęp 28 stycznia 2012 r.]

<sup>189</sup> GG znika z giełdy, GaduNews.pl, 22 lutego 2009 r., <http://gadunews.pl/news.php?readmore=20> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]

<sup>190</sup> Dane Spółki, Gadu-Gadu.pl, <http://info.gadu-gadu.pl/producent/dane> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]

<sup>191</sup> Jarosław Rybus o planach GG Networks, Dziennik Internautów, 28 stycznia 2009 r., <http://gadunews.pl/news.php?readmore=2> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]

Dzięki Gadu-Gadu możliwe jest prowadzenie rozmów tekstowych, przesyłanie plików, prowadzenie konferencji i rozmów głosowych. Komunikator to program typu *adware* – użytkownik nic nie płaci, lecz podczas korzystania są wyświetlane reklamy.

Gadu-Gadu korzysta z własnego, zamkniętego protokołu komunikacji. Korzystający z Gadu-Gadu są identyfikowani w systemie za pomocą numerów (tak jak w ICQ). Od grudnia 2010 roku można także korzystać z loginów. Jedynie w wersjach testowych wersjach pojawiło się szyfrowanie połączenia za pomocą protokołu SSL, aż do momentu wydania wersji GG 10 beta 10 (build 10784). W wersji 7.0 build 23 wprowadzono filtr antyspamowy. Od początku 2005 roku można wykonywać połączenia telefoniczne w ramach technologii VoIP. 14 lutego 2006 roku po zakończeniu współpracy z operatorem easyCALL usługa Telefon Gadu-Gadu wygasła. Na jej miejsce pojawiło się autorskie rozwiązanie spółki: usługa naGłos.

Dzięki zakupionej przez spółkę Gadu-Gadu technologii firmy Eyeball Networks, wersje 7.0 do 7.5 obejmowały przesyłanie obrazu i głosu. Ze względu na spór licencyjny między firmami wersja 7.6 była pozbawiona tej opcji – można było jedynie przysłać pliki. Wersje od 7.7 oferowały przesyłanie dźwięku (rozmowy głosowe) między użytkownikami. Umożliwiono także połączenie głosowe z sieci PSTN z użytkownikiem Gadu-Gadu. Od czerwca 2008 roku w Nowym Gadu-Gadu używa się biblioteki Qt. Do przesyłania wiadomości tekstowych oraz opisów w statusach wykorzystano kodowanie UTF-8, co pozwala na używanie pełnego zestawu znaków Unicode<sup>192</sup>.

#### 4.6.4 Skazani na sukces

W skład grupy GG Network S.A. wchodzi m.in.: agencja badawcza Inquiry Sp. z o.o., LIVEChat Software S.A. i GG Network Ukraina Sp. z o.o. GG Network S.A. należy do globalnego koncernu Naspers Limited.

Marka Gadu-Gadu zajęła **drugie miejsce** w 2011 r. w rankingu „Rzeczpospolitej” Polska Marka w kategorii „Usługi”.

Spółka GG Network w 2011 r. dołączyła do grona członków zwyczajnych IAB Polska. Obecnie ów lista członków zwyczajnych obejmuje 12 podmiotów.

Obecnie spółka GG Network S.A. ma w swojej pieczy takie usługi, jak: Komunikator Gadu-Gadu, Komunikator GGPro, GaduDodatki do komunikatora Gadu-Gadu, MojaGeneracja, Pykam.pl, Bliziutko, Blip, MEGASłownik, GaduFoto, Infobot, Fora.pl, Gadu-Sonda, Nauka.pl, Polchat, JaramSie.pl, Nakręceni Ekspersi, GaduRadio/Open.FM, GaduNaGłos, Centrum Awatarów, Zamawianka, Mobilne Gadu-Gadu, WebGG, PocztaGG, Portal Gadu-Gadu.pl. Jednak najważniejszym produktem pozostaje komunikator Gadu-Gadu. Korzystają z niego nie tylko zwykli internauci, ale także osoby show-biznesu np. Doda lub powszechnie znane i szanowane, np. Lech Wałęsa.

W rocznicę wyprawy Mirosława Hermaszewskiego 27 czerwca 2008 r. Gadu-Gadu zostało „wystrzelone” w kosmos – internauci mieli możliwość porozmawiania z kosmonautami z Międzynarodowej Stacji Kosmicznej.

#### 4.6.5 Statystyki komunikatora Gadu-Gadu:

- „6 927 558 użytkowników (Megapanel PBI/ Gemius, styczeń 2011 r.)
- Statystyki serwerów GG Network S.A.:
  - o około 60% użytkowników przesyła wiadomość danego dnia (pozostała część użytkowników jedynie się loguje),
  - o tygodniowo przesyłanych jest 2,3 miliarda wiadomości tekstowych,

- o tygodniowo rejestruje się około 150 tys. nowych użytkowników,
- o w szczycie zalogowanych jest około 2,35 mln użytkowników jednocześnie.

#### **Kilka ciekawostek ze świata Gadu-Gadu<sup>193</sup>:**

- Na Gadu-Gadu zarejestrował się już co drugi polski internauta.
- Obecnie z Gadu-Gadu korzysta już 10,5 mln Internautów.
- Nr GG podawany jest jako jedna z kilku form kontaktu w światowych serwisach społecznościowych.
- OPEN FM swoim zasięgiem przewyższa niektóre tradycyjne regionalne stacje radiowe FM.
- W styczniu 2010 r. słuchalność OPEN.FM przekroczyła 3 mln użytkowników<sup>193</sup>.

Co robi natomiast pomysłodawca komunikatora? Od kiedy Łukasz Foltyn zakończył swoją współpracę z spółką 16 maja 2007 r., zajął się m.in. polityką, kandydował (bezsukcesyjnie) w wyborach w 2007 r. z list PSL.

### **4.6.6 Podsumowanie**

Co uwarunkowało tak duży sukces GG Network S.A.? Przede wszystkim start w dobrym momencie. Podchwycenie pomysłu izraelskich programistów zanim zostały wydane podobne programy Microsoftu było kluczem do dobrego biznesu. Wciąż zwiększający się popyt na usługi komunikacyjne spowodował, że darmowe Gadu-Gadu stało się tak popularne. Współpraca z międzynarodowymi koncernami oraz innymi polskimi firmami zaowocowała innowacjami w systemie i rosnącymi zyskami z reklamy.

Choć GG Network S.A. osiągnęła już sporo, wciąż ma ambicje, by piąć się w górę. Sytuacja nie jest tak klarowna, jak na początku istnienia komunikatora. Aktualny rynek jest pełen konkurentów, lecz za najpoważniejszego – według obecnego prezesa Tomasza Jażdżyńskiego – uchodzi Facebook. I tu zaczyna się walka o konsumenta. GG Network wprowadza nowe serwisy tematyczne, przygotowuje wersje mobilnego GG na kolejne urządzenia (np. iPad) oraz GG działające także w systemie Mac OS dla komputerów Apple'a.

### **4.6.7 Bibliografia**

1. „Ojciec” Gadu-Gadu urządzi nam drugą Szwecję, „Wprost”, 13 czerwca 2007 r., <http://www.wprost.pl/ar/108230/Ojciec-Gadu-Gadu-urazdzi-nam-druga-Szwecje/> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]
2. *11 lat Gadu-Gadu!*, Gadu-Gadu.pl, 15 sierpnia 2011 r., <http://www.gadu-gadu.pl/mamy-dzis-urodziny-11-lat-gadugadu> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]
3. *Allegro i Gadu-Gadu – mocarze polskiego internetu*, Biuro Prasowe GG Network, 16 grudnia 2011 r., <http://biuroprasowe.gadu-gadu.pl/strona-glowna/allegro-i-gadu-gadu-%E2%80%93-mocarze-polskiego-internetu/> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]
4. *Dane Spółki*, Gadu-Gadu.pl, <http://info.gadu-gadu.pl/producent/dane> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]
5. *Gadu-Gadu*, Wikipedia, 27 stycznia 2012 r., <http://pl.wikipedia.org/wiki/Gadu-Gadu> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]
6. *GG Network nowym członkiem zwyczajnym IAB*, Biuro Prasowe GG Network, 19 grudnia 2011 r., <http://biuroprasowe.gadu-gadu.pl/strona-glowna/gg-network-nowym-czlonkiem-zwyczajnym-iab/> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]

<sup>193</sup> *Historia Gadu-Gadu*, Gadu-Gadu.pl, <http://info.gadu-gadu.pl/producent/historia> [dostęp 28 stycznia 2012 r.] Stwierdzenie „co drugi polski internauta” nie odnosiło się do aktywnych użytkowników.

7. GG Network S.A. – o spółce, Biuro Prasowe GG Network, 3 stycznia 2011 r., <http://biuroprasowe.gadu-gadu.pl/o-spolce/gg-network-s-a/> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]
8. GG Network, Wikipedia, 23 listopada 2011 r., [http://pl.wikipedia.org/wiki/GG\\_Network](http://pl.wikipedia.org/wiki/GG_Network) [dostęp 28 stycznia 2012 r.]
9. GG znika z giełdy, GaduNews.pl, 22 lutego 2009 r., <http://gadunews.pl/news.php?readmore=20> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]
10. Historia Gadu-Gadu, Gadu-Gadu.pl, <http://info.gadu-gadu.pl/producent/historia> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]
11. Janicki K., *Osiem tłustych lat Gadu-Gadu*, Histmag.org, 15 sierpnia 2008 r., <http://histmag.org/?id=1970> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]
12. Jarosław Rybus o planach GG Networks, Dziennik Internautów, 28 stycznia 2009 r., <http://gadunews.pl/news.php?readmore=2> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]
13. Już jutro Gadu-Gadu kończy 9 lat, Softbaza.pl, 14 sierpnia 2009 r., [http://www.softbaza.pl/news/3/Juz\\_jutro\\_Gadu-Gadu\\_konczy\\_9\\_lat](http://www.softbaza.pl/news/3/Juz_jutro_Gadu-Gadu_konczy_9_lat) [dostęp 28 stycznia 2012 r.]
14. Lisowski K., *Tomasz Jążdżyński: Facebook głównym konkurentem GG*, WirtualneMedia.pl, 16 maja 2011 r., <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/tomasz-jazdzynski-facebook-glownym-konkurentem-gg#> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]
15. Łukasz Foltyn, Wikipedia, [http://pl.wikipedia.org/wiki/%C5%81ukasz\\_Foltyn](http://pl.wikipedia.org/wiki/%C5%81ukasz_Foltyn) [dostęp 28 stycznia 2012 r.]
16. *Tomasz Jążdżyński Prezesem Zarządu GG Network S.A.*, BankierPress, 8 grudnia 2010 r., <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Tomasz-Jazdzynski-Prezesem-Zarzadu-GG-Network-S-A-2254957.html> [dostęp 28 stycznia 2012 r.]

## 4.7 Skype

Rok założenia firmy: 2003

Założyciele: Janus Friis, Niklas Zennström

Branża: telekomunikacja

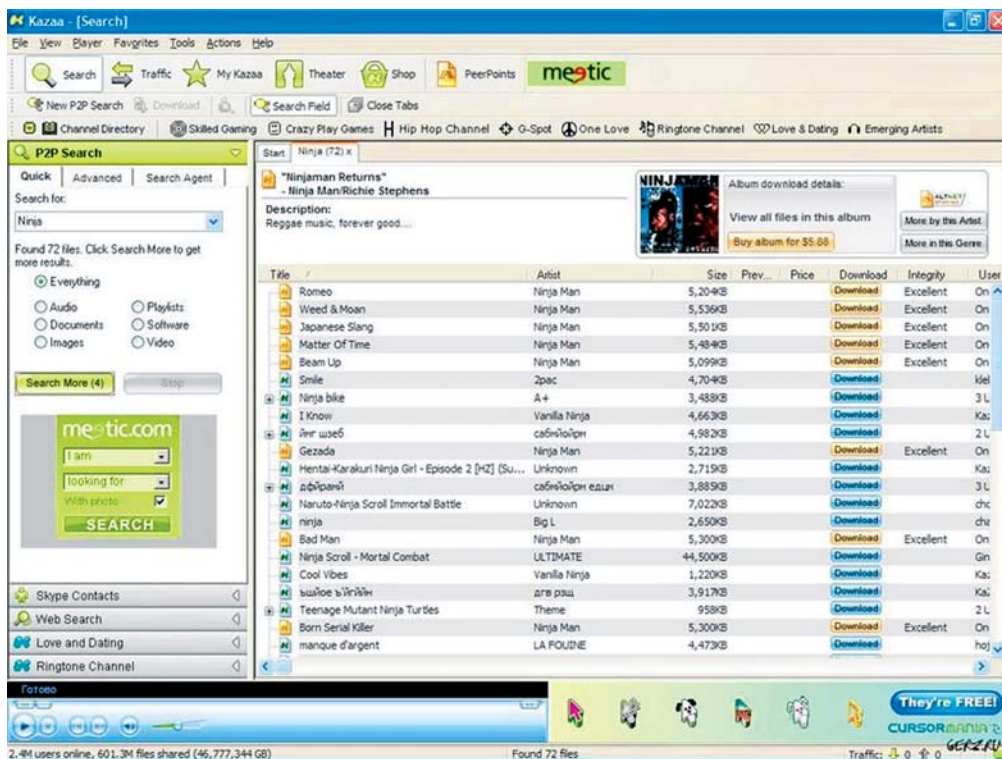
Obecna wartość: 8,5 mld dolarów



### 4.7.1 Geneza

Założyciele firmy Skype, szwedzki przedsiębiorca Niklas Zennström i Janus Friis z Danii, dali się poznać jako założyciele Kazaa. Ich pierwszy projekt miał miejsce w 2001 roku wraz z uruchomieniem oprogramowania Kazaa, największego miejsca wymiany zdjęć, piosenek i filmów w internecie.

Rys. 52. Wygląd Kazaa 3.0

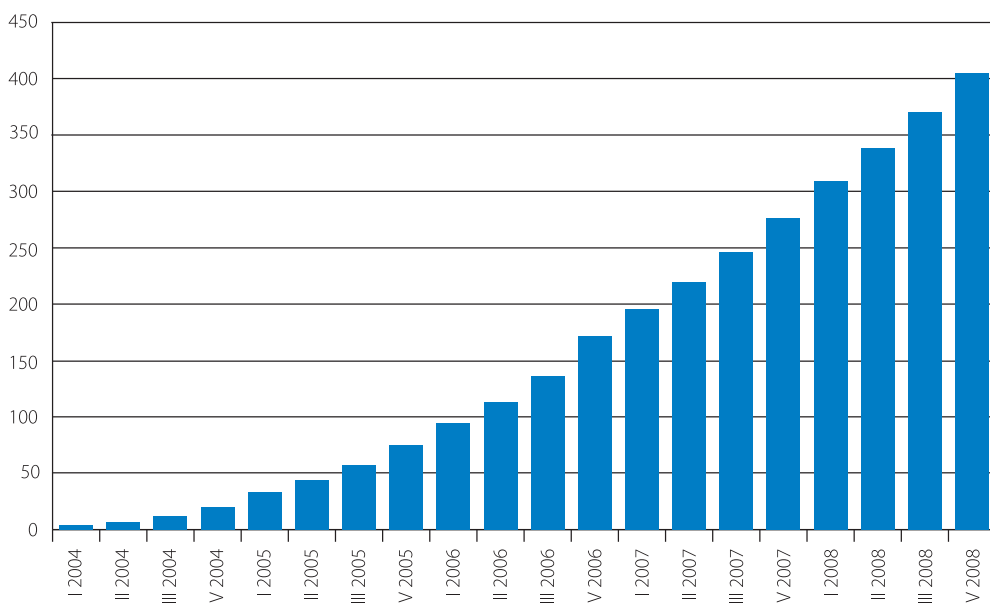


Źródło: <http://www.p2pon.com/p2p-reviews/kazaa/>



Kazaa, wykorzystując technologię P2P, pozwala użytkownikom na pobieranie plików multimedialnych, takich jak muzyka, filmy i zdjęcia za pomocą oprogramowania klienta P2P. Jedynymi wymaganiami dla komputera do przyłączenia się do P2P jest posiadanie połączenia internetowego i oprogramowania P2P. Istnieje szereg czynników, które przyczyniają się do sukcesu P2P i Kazaa. Obejmują one m.in. zwiększenie przepustowości internetu, powszechnej cyfryzacji fizycznych plików multimedialnych oraz lepszych możliwości domowego komputera w zakresie przechowywania i obsługi cyfrowych plików audio i wideo. W sierpniu 2003 r. w Estonii trzech programistów Ahti Heinla, Priit Kasesalu i Jaan Tallinn rozwinęło kolejny hit – oprogramowanie o nazwie Skype, które pozwala użytkownikom na wykonywanie darmowych połączeń telefonicznych przez internet. Po miesiącu już milion ludzi pobrało oprogramowanie, a pół roku później liczba ta wzrosła do sześciu milionów użytkowników.

**Rys. 53.** Liczba użytkowników programu Skype (w mln)



Opracowanie własne na podstawie: <http://techcrunch.com/2008/06/17/skype-40-beta-its-all-about-video/>, [http://en.wikipedia.org/wiki/Skype#cite\\_note-inquis-37](http://en.wikipedia.org/wiki/Skype#cite_note-inquis-37)

Prócz nieodpłatności Skype’a kluczem do sukcesu okazał się wysokiej jakości głos, jak również jego łatwa obsługa, która nie wymagała niczego więcej niż komputera z dostępem do internetu, słuchawek i mikrofonu.

## 4.7.2 Produkt

Skype opiera się na technologii o nazwie Voice over IP (w skrócie VoIP<sup>194</sup>), która w chwili, gdy Skype wchodził na rynek, była już na nim dostępna od około dziesięciu lat. Jednakże to, co uczyniło model biznesowy Skype’a innowacyjnym, to zastosowanie modelu komunikacji P2P, w którym usługa nie jest realizowana przez serwer centralny (klient–serwer), ale za pomocą komputerów użytkowników.

<sup>194</sup> VoIP konwertuje głos mówiącego na cyfrowe pakiety danych, które są przesyłane przez internet.

Wspomniana technologia pozwala na zbudowanie niezwykle efektywnego kosztowo modelu biznesowego, dzięki niemal całkowitemu wyeliminowaniu kosztownych inwestycji w infrastrukturę.

**Rys. 54.** Wygląd interfejsu Skype



Źródło: <http://www.skype.com/intl/pl/features/allfeatures/skype-to-skype-calls/>

Wiele osób kojarzy Skype przede wszystkim z bezpłatnymi rozmowami, bądź wideorozmowami, natomiast Skype poza dwiema wspomnianymi funkcjami oferuje także szereg innych. Przede wszystkim tanie połączenia z telefonami stacjonarnymi i komórkowymi – usługa ta sprawia, że coraz więcej użytkowników całkowicie przestawia się na używanie telefonii internetowej.

Dużą popularność zyskała, głównie w środowisku biznesowym, funkcja umożliwiająca prowadzenie rozmów konferencyjnych oraz grupowych rozmów wideo. Grupowe rozmowy wideo umożliwiają budowanie relacji oraz lepszą współpracę z klientami i innymi pracownikami, bez konieczności podróżowania. Ważną funkcją jest udostępnianie ekranu – umożliwia pokazywanie m.in. prezentacji i zdjęć podczas rozmów przez Skype.

Ponadto w Skype istnieje szybki sposób na prowadzenie czatu bez konieczności nawiązywania połączenia, a także możliwość darmowego przesyłania filmów wideo, dokumentów, oraz zdjęć o dowolnym rozmiarze.

Ponieważ Skype korzysta z modelu biznesowego freemium, w którym część usług jest darmowa, a część usług premium jest odpłatna, oferuje on także następujące funkcje za odpowiednią opłatą.

Funkcja Skype Manager to narzędzie internetowe do centralnego zarządzania Skype'em w całej firmie, umożliwia tworzenie konta Skype dla współpracowników, przydzielanie doładowania oraz monitorowanie wydatków.

Skype To Go pozwala prowadzić tanie rozmowy międzynarodowe z dowolnego telefonu komórkowego lub stacjonarnego bez konieczności logowania się do Skype'a.

Kolejną ciekawą funkcją jest numer internetowy, czyli numer, pod który każdy może zadzwonić, a użytkownik odbierze połączenie przez Skype.

Dodatkowo istnieje także możliwość zarówno przekierowania, jak i przekazywania rozmów do innego użytkownika Skype'a lub na określony numer telefonu. Skype oferuje także funkcję o nazwie Identyfikator rozmówcy, tak że przy dzwonieniu ze Skype'a na telefon, rozmówca będzie wiedział, kto dzwoni. Ponadto istnieje także możliwość wysyłania tanich wiadomości SMS na komórki.

### 4.7.3 Dochody, finanse, strategia wyjścia

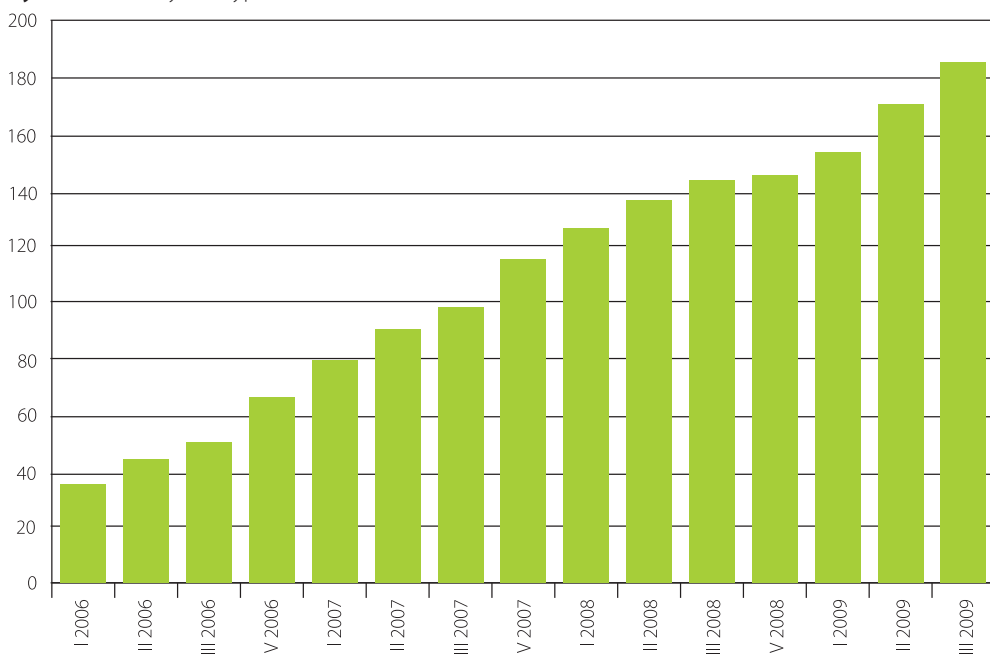
Równolegle do ekspansji i wzrostu popularności wzrastała również wartość firmy. Zaledwie dwa lata od powstania, Skype został przejęty przez amerykański dom aukcyjny *on-line* eBay za sumę 2,6 mld dol. Niemniej jednak, Skype pozostaje silnie zakorzeniony w jego technologicznej ojczyźnie – Estonii – jako spółka prowadzi centrum rozwoju w Tallinie. Skype pozostaje zatem symbolem boomu IT Estonii.

**Tab. 14.** Wybrane statystyki programu Skype

kwartał	Liczba użytkowników (w milionach)	Liczba minut w płatnej usłudze SkypeOut (w miliardach)	Dochód (w milionach dolarów)
I 2006	94,6	0,7	35
II 2006	113,1	0,8	44
III 2006	135,9	1,1	50
IV 2006	171,2	1,5	66
I 2007	195,5	1,3	79
II 2007	219,6	1,3	90
III 2007	245,7	1,4	98
IV 2007	276,3	1,6	115
I 2008	309,3	1,7	126
II 2008	338,2	1,9	136
III 2008	370	2,2	143
IV 2008	405	2,6	145

Źródło: [http://en.wikipedia.org/wiki/Skype#cite\\_note-inquis-37](http://en.wikipedia.org/wiki/Skype#cite_note-inquis-37)

**Rys. 55.** Dochody ze Skype'a (w mln dolarów)



Uwaga: brak danych kwartalnych za 2010 i 2011 r. Dane skonsolidowane znajdują się na stronie: <http://techcrunch.com/2011/03/07/skype-revenue-up-20-percent-to-860m-in-2010-paid-users-up-19-percent/>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [http://en.wikipedia.org/wiki/Skype#cite\\_note-inquis-37](http://en.wikipedia.org/wiki/Skype#cite_note-inquis-37)

W dniu 10 maja 2011 r. Microsoft ogłosił, że zgodził się na zakup Skype za 8,5 miliardów dolarów. To był 300% wzrost wartości firmy w ciągu trzech lat od zakupu przez eBay w październiku 2007 roku. Skype będzie osobną częścią Microsoftu, z byłym CEO Skype'a Tonym Batesem, na jej czele, który będzie bezpośrednio podlegał CEO Microsoftu Steve'owi Ballmerowi. Cena, którą Microsoft zgodził się zapłacić firmie, jest 32 razy większa od zysku operacyjnego Skype i była szeroko komentowana w mediach.

#### 4.7.4 Podsumowanie

Być może największym czynnikiem sukcesu Skype'a było zastosowanie modelu freemium. Co ciekawe, współczynnik konwersji freemium<sup>195</sup> Skype'a wynosi kilka procent<sup>196</sup>, co pokazuje, że przy dużej liczbie użytkowników i nawet niewielkich opłatach premium ten model biznesowy może przynosić spore zyski. Duże znaczenie miał marketing szeptany oraz użytkownicy, którzy chcąc porozmawiać z przyjaciółmi, rodziną, współpracownikami lub klientami za darmo, zachęcali bądź zmuszali ich do pobrania Skype. Setki milionów ludzi namówiło kolejne setki milionów.

Ponadto Skype dbał o ciągłe doskonalenie jakości produktu, a także regularne aktualizowanie asortymentu produktów. Dużą rolę odegrała zapewne także wysoka jakość obsługi klienta. Co więcej Skype miał także szczęście znaleźć się w odpowiednim miejscu i we właściwym czasie, i na jego sukces niezaprzeczalnie wpływają także czynniki zewnętrzne, takie jak: gwałtowny rozwój internetu szerokopasmowego, wysokie koszty połączeń, wysokie koszty roamingu, niezdolność firm telekomunikacyjnych do reakcji.

#### 4.7.5 Bibliografia

1. Blau J., *Ebay Buys Skype for \$2.6 Billion*, PC World, 12.09.2005, [http://www.pcworld.com/article/122516/ebay\\_buys\\_skype\\_for\\_26\\_billion.html](http://www.pcworld.com/article/122516/ebay_buys_skype_for_26_billion.html), [dostęp: 26 stycznia 2012 r.]
2. Bright P., *WSJ: Microsoft to buy Skype for \$7bn. Rest of world: for real?*, Ars Technica, 05.2011, <http://arstechnica.com/microsoft/news/2011/05/wsj-microsoft-to-buy-skype-for-7bn-rest-of-world-for-real.ars>, [dostęp: 26 stycznia 2012 r.]
3. Palmer M., *Skype price raises fears of new tech bubble*, Financial Times, 10.05.2011, <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/2e142854-7b2a-11e0-9b06-00144feabdc0.html#axzz1LtCJH6ph>, [dostęp: 26 stycznia 2012 r.]
4. Schonfield E., *Skype 4.0 Beta: It's All About Video*, Tech Crunch, 17.06.2008, <http://techcrunch.com/2008/06/17/skype-40-beta-its-all-about-video/>, [dostęp: 28 stycznia 2012 r.]
5. Skype, <http://www.skype.com/intl/pl/features/?intcmp=CS-Upsell-FA335-10>, [dostęp: 27 stycznia 2012 r.]
6. Thomann A., *Skype - A Baltic Success Story*, Credit Suisse, 06.09.2006, <https://infocus.credit-suisse.com/app/article/index.cfm?fuseaction=OpenArticle&aoid=163167&coid=7805&lang=EN>, [dostęp: 26 stycznia 2012 r.]
7. Wolff P., *Skype and the Freemium Rate (free/fee)*, Skype Journal, 27.10.2008., <http://www.skypejournal.com/2008/10/skype-and-freemium-rate-freefee.html>, [dostęp: 28 stycznia 2012 r.]

<sup>195</sup> Stosunek liczba użytkowników korzystających z usługi w wersji premium do użytkowników korzystających z wersji darmowej.

<sup>196</sup> Dane z IPO Skype mówią o 6,5% (8,1 miliona do 124 milionów). Por. <http://techcrunch.com/2010/08/09/skype-ipo/>. Z danych na koniec grudnia 2011 r. wynika, że było to 8,8%. Por. <http://techcrunch.com/2011/03/07/skype-revenue-up-20-percent-to-860m-in-2010-paid-users-up-19-percent/>

## 4.8 Twitter

Rok założenia firmy: 2006

Założyciele: Jack Dorsey, Evan Williams, Biz Stone

Branża: internet

Obecna wartość: 7 mld dolarów<sup>197</sup>



### 4.8.1 Wstęp

Twitter – jeden z najbardziej zagadkowych, olbrzymich sukcesów ostatnich lat. W Polsce dopiero raczkuje, ale za granicą już od dawna robi furorę. Z okazji swoich piątych urodzin firma przedstawiła oficjalne statystyki, które są naprawdę imponujące. Obecnie każdego dnia na portalu powstaje 460 000 kont i jest wysyłanych 140 mln wiadomości<sup>198</sup>, a 300 mln użytkowników mówi samo za siebie...<sup>199</sup> Kto wie, być może stoimy przed wielkim boomem użytkowników Twittera również w naszym kraju?

Na większości zagranicznych serwisów internetowych łatwo się natknąć na przyciski z wizerunkiem niebieskiego ptaka, zachęcające do kliknięcia „Tweet”. Pozwalają one na wysyłanie krótkich, 140-znakowych wiadomości tekstowych, zabawnie nazwanych „ćwierkaniem”. Jest to główna funkcja Twittera, jednego z największych portali społecznościowych na świecie. Jak to możliwe, że w dobie telefonów komórkowych, Skype-a, blogów i Facebook’a, Twitter odniósł taki sukces jedynie za pomocą krótkich wiadomości tekstowych? Przewrotnie okazuje się, że kluczem do jego sukcesu był właśnie limit 140 znaków...

### 4.8.2 Geneza

Serwis Twitter powstał w marcu 2006 roku. Pomysł zrodził się podczas całodziejnej burzy mózgów w siedzibie firmy Odeo oferującej swoim klientom samodzielne tworzenie i publikowanie podcastów. Jack Dorsey przedstawił pomysł uruchomienia platformy do komunikowania się w ramach małej grupy w firmie, a inspirację czerpał z wiadomości SMS. Początkowo serwis miał służyć do czytania i wysyłania krótkich niezobowiązujących wiadomości i w istocie spełniał swoją rolę. 21 marca 2006 roku Jack Dorsey opublikował pierwszą wiadomość na Twitterze o treści: „właśnie zakładam mojego twttr (autor: Twittera)” (ang. „just setting up my twttr” – skrót twttr oznaczał kod projektu Twittera w firmie Odeo).

Pierwszy prototyp serwisu został wprowadzony do internetu do publicznego użytku 15. lipca 2006 roku. Jack Dorsey od początku widział potencjał w Twitterze. Już na początku, wspólnie z Evanem Williamsem i Bizem Stone-em, Jack Dorsey utworzył firmę Obvious Corporation i nabył Odeo razem ze wszystkimi jego aktywami – wliczając w to Odeo.com i Twitter.com – od inwestorów i innych właścicieli udziałów. Sam Twitter.com stał się niezależną firmą dopiero w kwietniu 2007 roku.

<sup>197</sup> „Twitter Value Soars to \$7B”, The Wrap

<sup>198</sup> „Pięć lat Twittera – imponujące statystyki”, internet Standard

<sup>199</sup> „Social networking ‘utopia’ isn’t coming”, CNN Tech,

Portal został prawdziwie dostrzeżony na festiwalu South by Southwest (SXSW) w 2007 roku. Jest to cykl pokazów przeznaczonych dla firm planujących upublicznić swoje konferencje, prezentacje handlowe lub inne wydarzenia związane z działalnością przedsiębiorstwa. Podczas festiwalu użycie Twittera wzrosło z 20 000 do 60 000 tweetów w ciągu dnia<sup>200</sup>. Portal został bardzo pozytywnie przyjęty przez widzów i ewidentnie zdominował cały festiwal.

Po pierwszych sukcesach przyszedł czas na dalszy rozwój, a do tego były potrzebne pieniądze. Twitter otrzymywał zastrzyki gotówki z zewnątrz trzykrotnie. Za każdym razem finansowanie odbywało się na zasadzie venture capital. Faktyczna kwota i data pierwszej transzy nie zostały ujawnione, ale według nieoficjalnych źródeł była to kwota pomiędzy 1 mln a 5 mln dolarów i był to rok 2007<sup>201</sup>. Druga transza, o wysokości 22 mln dolarów została wpłacona w 2008 roku<sup>202</sup>. Ostatnia transza, wpłacona rok później, opiewała na kwotę 35 milionów dolarów od Venture Partners i Benchmark Capital i nieznaną kwotę od pozostałych inwestorów<sup>203</sup>.

Ewidentnie start firmy był łatwiejszy niż w innych przypadkach tego typu. Sam pomysł zrodził się w już funkcjonującej firmie, która posiadała jakiś kapitał. Ludzie, którzy zajęli się projektem mieli doświadczenie w branży internetowej i potrafili wypromować świeży pomysł. Dlatego byli też bardziej wiarygodni dla firm venture capital. Jednak z drugiej strony, patrząc na to z perspektywy dnia dzisiejszego, większość ludzi udźwignęłaby ciężar opłacenia strony internetowej oferującej użytkownikom możliwość zakładania kont i wysyłania krótkich wiadomości oraz odpowiednie zajęcie się nią (oczywiście chodzi o początek działalności witryny). Nie da się zaprzeczyć, że to pomysł był największą przewagą konkurencyjną portalu. Jeśli w ogóle można mówić o jakiejś konkurencji, bo jak większość lukratywnych start-up-ów, Twitter swoją niszę wypełnił sam.

## 4.8.3 Produkt

### 4.8.3.1 Pierwsza styczność z portalem Twitter

Pierwsze co widać wchodząc na portal Twitter.com, to strona powitalna podobna do tej na Facebooku. Od razu rzuca się w oczy możliwość rejestracji lub zalogowania się. Formalności zakładania konta na Twitterze nie są do końca standardowe, jak na pozostałych portalach tego typu. Po podaniu niezbędnych danych, strona niejako każe nam wybrać minimum 10 profili, które chcemy obserwować. Chodzi o to, aby już od samego zapełnić profil informacjami ze świata, a co za tym idzie, żeby zatrzymać użytkownika dłużej na stronie. Warto przy tym dodać, że użytkownicy na Twitterze spędzają przeciętnie 2 godziny 12 minut miesięcznie<sup>204</sup>. Po wybraniu wspomnianych profili można zacząć uzupełniać swój profil i „ćwierkać”.

Po zalogowaniu na stronie głównej użytkownik znajduje wiadomości obserwowanych profili, możliwość napisania swojej własnej wiadomości i szereg funkcji, które są z tym powiązane (widok na ekranie będzie podobny do przedstawionego na rys. 56). Jak widać, na stronie bardzo łatwo jest się zorientować. Niewątpliwie, wydłuża to czas przebywania użytkownika na stronie. Nie jest ona skomplikowana, przez co nie zniechęca nowych użytkowników.

<sup>200</sup> „Twitter blows up AT SXSW Conference”, Gawker

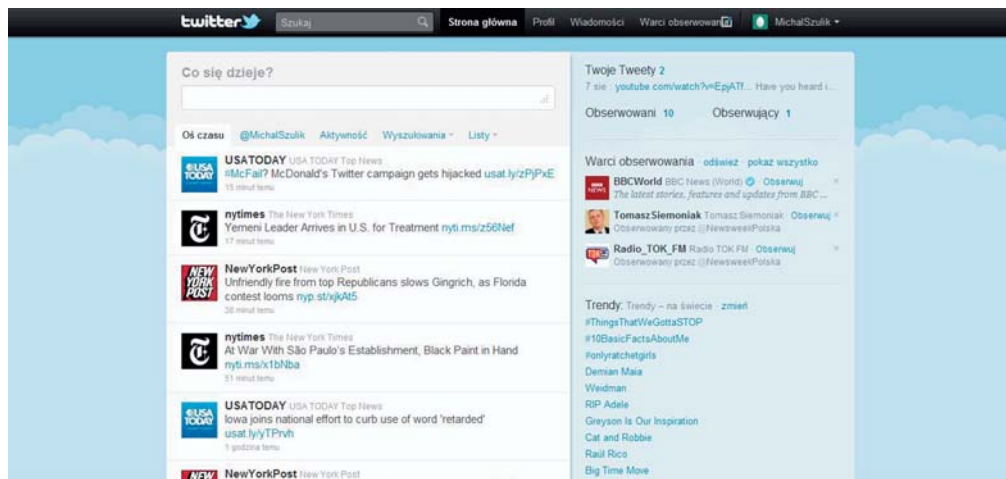
<sup>201</sup> „Twitter Raises Over \$35M in Series C”, Marketing Vox

<sup>202</sup> „Twitter Shuns Venture-Capital Money as Startup Values Plunge”, Bloomberg

<sup>203</sup> „Twitter Sidelines One Founder and Promotes Another”, The New York Times: Bits

<sup>204</sup> „Americans Spend Twice As Much Time on Facebook As Twitter”, Fast Company

Rys. 56. Strona główna Twittera po zalogowaniu



Źródło: Zrzut Ekranu (31 stycznia 2012 r.)

Cała zabawa zaczyna się, gdy zaczynamy „ćwierkać”. Ćwierk (ang. *tweet*) to podstawowa funkcja serwisu. Jest to krótka wiadomość tekstowa zawierająca nie więcej niż 140 znaków. Można za jej pomocą publikować krótkie przemyślenia, opinie, informacje ze świata lub informacje o własnej osobie w przypadku celebrytów, ale także zamieszcza w niej linki do stron internetowych i obszerniejszych treści. Po opublikowaniu ćwierku jest on widoczny dla osób, które kliknęły, że chcą obserwować nasz profil.

Opublikowane ćwierki są automatycznie dostępne dla wszystkich użytkowników serwisu, ale można zastrzec ich widoczność tylko dla ludzi, którzy obserwują nasz profil. Jest to użyteczna funkcja w przypadku, gdy zależy nam na dużym gronie osób, które obserwują nasz profil.

Użytkownicy mogą publikować wiadomości na kilka różnych sposobów. Bezpośrednio przez stronę internetową [twitter.com](http://twitter.com), za pośrednictwem zewnętrznych aplikacji na smartfony<sup>a</sup>, a w niektórych krajach także za pośrednictwem SMS-ów. W tym ostatnim przypadku najczęściej wiąże się to z dodatkową opłatą dla operatora komórkowego.

#### 4.8.3.2 Sukces Twittera

Sukces Twittera jest kwestią naprawdę zagadkową. Ciekawe jest to, że przy wielkiej konkurencji stron oferujących podobną funkcjonalność, tj. wysyłanie krótkich wiadomości tekstowych, portal skupił wokół siebie takie rzesze zwolenników. Paweł Lipiec piszący dla portalu [webfan.pl](http://webfan.pl) zauważa dwa główne czynniki sukcesu Twittera:

*Po pierwsze powszechność jednokierunkowych relacji powoduje, że każdy użytkownik może obserwować na przykład konto Baracka Obamy (@barackobama), nawet jeżeli on nie odwzajemnia tej znajomości. Skraca to dystans pomiędzy znanymi osobami a resztą społeczeństwa. Serwisy społecznościowe są formą wprowadzenia w praktykę teorii sześciu stopni oddalenia mówiącej, że liczba pośredników między dwiema osobami w całej populacji ludzi na ziemi jest nie większa niż sześć osób. Model komunikacji wypracowany przez Twitter bardzo często skraca ten dystans do braku pośredników. W obliczu takiej zmiany trafne jest uproszczenie, że na portalach społecznościowych typu Nasza-Klasa (autor: obecnie [nk.pl](http://nk.pl)) czy Facebook obserwujemy aktywności osób, które znamy ze szkoły i pracy. Na Twitterze natomiast obserwujemy również osoby, które chcielibyśmy znać ze szkoły lub pracy.*

***Drugą cechą Twittera, która rewolucjonizuje komunikację w internecie, jest długość wpisów licząca do 140 znaków. To ograniczenie skutkuje maksymalnym uproszczeniem komunikatów i skupianiu się tylko na tym, co najważniejsze. Konsekwencją krótkich wpisów jest również o wiele większa częstotliwość ich pojawiania się, a efekt jest taki, że Twitter jest najaktualniejszym z mediów. Na przykład w styczniu 2009 roku Twitter wyprzedził wszystkie media tradycyjne i to na tym serwisie pojawiły się pierwsze informacje o wodowaniu airbusa na rzece Hudson w Nowym Jorku<sup>205</sup>.***

Nie da się zaprzeczyć, że decyzja o wprowadzeniu limitu 140 znaków była decydującym czynnikiem sukcesu portalu. Właśnie to pozwoliło mu wybić się ponad konkurencję. W czasach, gdy powstawał Twitter istniała już konkurencja w postaci zwykłych blogów. Jednak treści na nich zawarte były często bardzo obszerne. A jak wiadomo, ludzie dzisiaj żyją w ciągłym pędzie i nie mają czasu na czytanie wszystkiego, co wpadnie im w ręce. Muszą selekcjonować informacje pod względem istotności, wymagają zwięzłości treści i konkretów, a zwykle blogi często nie przechodzą pomyślnie tej selekcji.

Co więcej, właśnie limit 140 znaków umożliwił Twitterowi utworzenie społecznościowej otoczki wokół serwisu. Nie byłoby to możliwe, gdyby ludzie na Twitterze pisali obszerne teksty. Oczywiście zdarzają się wyjątki, które miałyby czas na czytanie i pisanie tego typu wiadomości, ale wielką liczbę użytkowników i popularność przyniosła Twitterowi zwięzłość i aktualność informacji.

Ważnym czynnikiem jest również to, że Twitter, jak większość portali społecznościowych niejako uzależnia swoich użytkowników od siebie. Niewątpliwie pomaga mu w tym zadaniu bardzo dopracowany, przyjazny dla użytkownika i barwny interfejs strony. Twitter kreuje fikcyjne znajomości i przeświadczenie, że właściciel profilu jest interesujący dla innych piszących. Powoduje to sytuację, że wielu ludzi wykorzystuje portal do publikowania nieistotnych informacji na temat szarych, codziennych czynności dotyczących każdego. Warto dodać, że tzw. „nieistotna papka” to aż 40% wszystkich wpisów na portalu. Pełne statystyki dotyczące treści wpisów są następujące<sup>206</sup>:

- „nieistotna papka” – 40%,
- sprawy towarzyskie, rozmowy – 38%,
- informacje na temat zmian cen produktów (profile firmowe) – 9%,
- promowanie się – 6%,
- spam – 4%,
- informacje, newsy – 4%.

Jak widać, istotne informacje na serwisie to tylko 4% całkowitej treści wpisów użytkowników – to niedużo. Niewątpliwie, zdecydowana większość użytkowników używa Twittera głównie do zabawy i luźnych, niezobowiązujących wpisów zamiast do czerpania istotnych informacji ze świata.

## 4.8.4 Finanse

### 4.8.4.1 Twitter w liczbach

W lipcu 2009 roku dane dotyczące finansów Twittera zostały opublikowane przez TechCrunch, portal internetowy zajmujący się publikacją nowin i informacji na temat firm z sektora IT. Było to możliwe tylko dlatego, że haker o pseudonimie Hacker Croll wykrał dane z serwerów firmy. Do lipca 2009 roku dane na temat dochodów Twittera były silnie strzeżone.

<sup>205</sup> „Twitter w Polsce A.D. 2010”, Web Fan

<sup>206</sup> „Twitter Study – August 2009”, Pear Analytics



W skradzionych dokumentach były przedstawione następujące informacje<sup>207</sup>:

- W 2009 roku przychód Twittera wyniósł 4 miliony dolarów.
- Do Twittera dołączyło 25 milionów nowych użytkowników.
- W przewidywaniach Twitter do końca 2013 roku miał mieć przychód w wysokości 1.52 miliarda dolarów.
- Zyski do końca 2013 roku miały mieć wysokość 111 miliona dolarów.
- Do końca tego roku Twitter miał osiągnąć liczbę miliarda użytkowników.

Twitter ogłosił możliwość wytoczenia sprawy sądowej francuskiemu hakerowi, który wykradł powyższe dane.

#### 4.8.4.2 Źródła zarobków

Jak większość firm w branży internetowej Twitter zarabia na reklamach. Portal udostępnia firmom, które mogą sobie na to pozwolić, tzw. promowane ćwierki. Są one wyświetlane w wybranych wynikach wyszukiwania w wyszukiwarce na portalu. Zasada działania jest bardzo podobna do tej, którą stosuje Google w usłudze Google Adwords'. Firmy, które zdecydowały się na taką reklamę, to m.in.: Sony Pictures, Red Bull, Best Buy czy Starbucks. Obecnie portal planuje rozszerzyć ofertę reklamową również dla małych i średnich przedsiębiorstw.

W połowie 2010 roku firma wygenerowała 45 milionów dolarów. Przychody miały wynieść 100 milionów dolarów na koniec 2010 roku i 110 milionów na koniec 2011 roku<sup>208</sup>. Niestety, aktualne dane, czy udało się osiągnąć te zamierzenia są strzeżone przez firmę i nie są dostępne.

Wszystkie dane powinny być dostępne dopiero w 2013 roku, bo wtedy firma planuje wejść na amerykańską giełdę. Jeśli to się stanie, wszystkie dane będą stale publikowane w raportach kwartalnych spółki.

#### 4.8.5 Podsumowanie

O powstaniu Twittera można powiedzieć, że grupka pasjonatów podczas burzy mózgów wpadła na dobry pomysł i znalazła się w odpowiednim miejscu i w odpowiednim czasie. Jednak warto zwrócić uwagę na warunki, w jakich do tego doszło. Pomysł zrodził się w firmie internetowej, która była prowadzona między innymi przez osoby, które potem utworzyły ten portal. Warto by się zastanowić nad przyczynami, które spowodowały, że to Twitter osiągnął tak wielki sukces, a o Odeo prawie nikt nie słyszał. Twórcy Twittera na swoim przykładzie pokazali również, że nie można bać się zmian i należy podejmować pewne ryzyko, bo czasem może się to opłacić.

#### 4.8.6 Bibliografia

1. Carr A., *Americans Spend Twice As Much Time on Facebook As Twitter*, Fast Company, data powstania artykułu: 26 stycznia 2011 r., adres: <http://www.fastcompany.com/1721054/americans-spend-twice-as-much-time-on-facebook-than-twitter>, [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].
2. Douglas N., *Twitter blows up AT SXSW Conference*, „Gawker”, data powstania artykułu nieznaną, adres: <http://gawker.com/243634/twitter-blows-up-at-sxsw-conference?tag=technextbigthing>, [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].

<sup>207</sup> „Hacker Exposes Private Twitter Documents”, The New York Times

<sup>208</sup> „Twitter as Tech Bubble Barometer”, The Wall Street Journal

3. *Hacker Exposes Private Twitter Documents*, "The New York Times", data powstania artykułu: 15 lipca 2009 r., adres: <http://bits.blogs.nytimes.com/2009/07/15/hacker-exposes-private-twitter-documents/?hpw>, [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].
4. Lipiec P., *Twitter w Polsce A.D. 2010*, Web Fan, data powstania artykułu: 26 czerwca 2010 r., adres: <http://webfan.pl/twitter-w-polsce-a-d-2010/>, [dostęp: 21 stycznia 2011 r.].
5. Miller C., *Twitter Sidelines One Founder and Promotes Another*, "The New York Times: Bits", data powstania artykułu: 16 października 2008 r., adres: <http://bits.blogs.nytimes.com/2008/10/16/twtwitter-sidelines-one-founder-and-promotes-another/#more-1642>, [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].
6. Spencer E. Ante, A. Efrati i A. Das, *Twitter as Tech Bubble Barometer*, "The Wall Street Journal", data powstania artykułu: 10 lutego 2011 r., adres: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703716904576134543029279426.html?KEYWORDS=twitter>, [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].
7. Szpunar R., *Pięć lat Twittera – imponujące statystyki*, „internet Standard”, data powstania artykułu: 16 marca 2011 r., adres: <http://www.internetstandard.pl/news/368208/Piec.lat.Twittera.imponujace.statystyki.html>, [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].
8. Taylor Ch., *Social networking 'utopia' isn't coming*, „CNN Tech”, data powstania artykułu: 27 czerwca 2011 r., adres: [http://articles.cnn.com/2011-06-27/tech/limits.social.networking.taylor\\_1\\_twitter-users-facebook-friends-connections?\\_s=PM:TECH](http://articles.cnn.com/2011-06-27/tech/limits.social.networking.taylor_1_twitter-users-facebook-friends-connections?_s=PM:TECH), [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].
9. *Twitter Raises Over \$35M in Series C*, „Marketing Vox”, data powstania artykułu: 16 lutego 2009 r., adres: <http://www.marketingvox.com/twitter-raises-over-35m-in-series-c-043192/>, [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].
10. *Twitter Study – August 2009*, Pear Analytics, data powstania artykułu nieznana, adres: <http://www.pearanalytics.com/blog/wp-content/uploads/2010/05/Twitter-Study-August-2009.pdf>, [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].
11. *Twitter Value Soars to \$7B*, The Wrap, data powstania artykułu: 7 lipca 2011 r., adres: <http://www.thewrap.com/media/article/twitter-value-soars-7b-28809>, [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].
12. *Twitter*, Wikipedia.org, data powstania artykułu nieznana, adres: <http://en.wikipedia.org/wiki/Twitter>, [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].
13. Womack B., *Twitter Shuns Venture-Capital Money as Startup Values Plunge*, Bloomberg, data powstania artykułu: 12 listopada 2008 r., adres: <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=afu06n0L7LZ4>, [dostęp: 31 stycznia 2012 r.].

## 4.9 Mashable

Rok założenia firmy: 2005

Założyciel: Pete Cashmore

Branża: Crowd Blogging

Obecna wartość: ok. 17,5 mln dolarów (247 wallst.com)



### 4.9.1 Wstęp

Mashable.com jest amerykańską platformą informacyjną i blogiem dotyczącym nowinek internetowych i technologicznych. Początkowo działała w Aberdeen w Szkocji, jednak później jej działalność została przeniesiona na rynek amerykański. Obecnie działa w języku angielskim i francuskim. Time Magazine uznał Mashable za jeden z 25 najlepszych blogów 2009 r., a w styczniu 2012 r. strona została umieszczona na 200. miejscu na świecie i na 120. w USA wśród najczęściej odwiedzanych stron internetowych w rankingu Alexa. Całkowity dochód witryny za rok 2009 wyniósł około 4,3 miliona dolarów. Blog założył w 2005 roku w swoim domu Pete Cashmore, 19-latek z Banchory. Historia Cashmore'a jest realizacją powiedzenia „od zera do milionera”.

### 4.9.2 Geneza

#### 4.9.2.1 Profil założyciela

Założycielem Mashable Inc. Pete Cashmore, jest absolwentem Banchory Academy. Po ukończeniu szkoły (nie ma dyplomu żadnej uczelni), zaczął prowadzić blog. W ciągu półtora roku znalazł się w pierwszej dziesiątce wśród najbardziej poczytnych blogów – w końcu w ciągu pierwszych 38 dni blog zanotował już sto tysięcy odwiedzin. Cashmore znalazł się w 2009 roku na liście '30 under30' Inc. Magazine, 'Top 25 Web Celebs' magazynu Forbes oraz 'Top 10 Game Changers 2009' Huffington Post. Szkot pisuje również tygodniową rubrykę na temat technologii i mediów społecznościowych dla CNN. Jego wpisy na Twitterze śledzi ponad 2 miliony osób, co daje mu miejsce w pierwszej czterdziestce najbardziej śledzonych profili. Z kolei INQ, producent smartfonów kompatybilnych z portalami społecznościowymi, ogłosił go najbardziej wpływowym Brytyjczykiem i najbardziej wpływowym użytkownikiem Twittera na świecie w 2009 roku. The Telegraph ogłosił go Brytyjczykiem roku 2010. Potral Ad Age nazwał go najbardziej wpływowym człowiekiem w branży w 2011 roku. Sam o sobie z kolei mówi, że jest uzależniony od kawy i cierpi na lęk przed gęsiami. Po przeprowadzce i ekspansji firmy Pete Cashmore musi dzielić swój czas na pobyty zarówno w Szkocji, jak i w Nowym Jorku, Los Angeles i San Francisco.

#### 4.9.2.2 Początki i czynniki sukcesu

Pete szukał jakiegoś zjawiska o wielkiej skali, które pozwoliłoby mu dotrzeć do ludzi jego pokolenia, a internet oferował w tej kwestii ogromne możliwości. Założył blog dnia 19 lipca 2005 r., początkowo pisał dla samego

pisania, potem pomyślał o założeniu firmy – nie wiedział, że jego pisanie samo stanie się firmą. Zaczął oferować reklamy na swojej witrynie, jednym z pierwszych klientów został chat UserPlane. Pierwsze dochody wynosiły około 3000 USD miesięcznie. Później zarówno dochody, jak i popularność rosła w coraz szybszym tempie. Obecnie BusinessWeek Bloomberga przedstawia Mashable jako jeden z najbardziej dochodowych blogów na świecie. Firma przeniosła się do Nowego Jorku, gdzie mieści się jej centrala i do San Francisco, gdzie jest jej drugie biuro. Głównym powodem, dlaczego dzieli czas pomiędzy Dolinę Krzemową, a Szkocję jest to, że na wyspach może wykonać więcej pracy, ponieważ nie występuje tam takie nagromadzenie czynników zakłócających, jak w USA oraz to, że będąc otoczonym przez ludzi spoza branży jest w stanie opracować metody uatrakcyjnienia bloga dla osób jeszcze go nie znających lub jeszcze nie zainteresowanych. Kolejnym źródłem sukcesu i rosnącej popularności jest wykorzystanie portali społecznościowych w przekazywaniu informacji. Wszystkie artykuły i wpisy na Mashable.com mają swoje odzwierciedlenie na oficjalnych stronach witryny na Facebook’u, Twitterze i Google+. Blog rejestruje 13 milionów czytelników (nie mówimy tu o osobnych wejściach, a o użytkownikach unikatowych) miesięcznie i prawie 4 miliony śledzących na portalach społecznościowych. Dzięki temu zbudował jedną z najbardziej zaangażowanych społeczności dotyczących wiadomości internetowych i technologicznych. Firma zatrudnia 30 etatowych pracowników oraz około 50 regularnych współpracujących blogerów. Rejestruje milionowe dochody z reklam i wydarzeń biznesowych. Fast Company i PC Magazine dołączyły Mashable do stron z grona tzw. „musisz przeczytać”. Najważniejszym konkurentem Mashable.com w branży jest TechCrunch, również blog tematyczny poświęcony technologiom internetowym. W 2010 roku Mashable zmieniło wygląd strony, co było dogodnym momentem do pozyskania nowych czytelników. Strona skupiła się znów bardziej na treści i przystępności i zredukowała wielkość banerów reklamowych, oraz uporządkowała kod źródłowy, aby kolejne zmiany mogły być przeprowadzane mniej inwazyjnie. Najważniejszym celem zabiegu była zmiana wizerunku bloga z „Wszystko, co najnowsze w internecie” na „Społeczny przewodnik medialny”. Z racji tego, że większość artykułów na Mashable jest udostępniana na portalach społecznościowych, blog nawiązał z nimi silniejszą współpracę i wszystkie komentarze z Facebook’a, Twittera i innych pojawiają się na Mashable pod właściwym wpisem.

## 4.9.3 Produkt

### 4.9.3.1 Blog

Mashable.com jest blogiem tematycznym dotyczącym technologii i biznesu internetowego. Jako tradycyjny blog istniał tylko na początku działalności, zanim portal zatrudnił dodatkowych pracowników merytorycznych i zaangażował niezależnych blogerów do współpracy. Pozwala to na ukazanie niekoniecznie jednego punktu widzenia danych wydarzeń. Oferuje przewodniki krok po kroku, jak użytkować rozmaite strony www, recenzje aplikacji mobilnych, filmiki opisujące bieżące wydarzenia z zakresu internetu, biznesu i szeroko pojętej technologii, wskazówki dla prowadzących biznes internetowy oraz najnowsze wiadomości o tym, co nowego dzieje się w internecie – często jest ich najistotniejszym źródłem dla ludzi chcących być na bieżąco z wiadomościami internetowymi i nowinkami technologicznymi. Portal jest ukierunkowany zarówno na początkujących internautów, jak również użytkowników mediów społecznych, przedsiębiorców, korporacje, agencje marketingowe, PR-owe i reklamowe, dziennikarzy piszących o technologiach oraz blogerów. Warto zauważyć, że Mashable.com wykorzystuje możliwości, jakie daje Web 2.0, czyli sposób wykorzystania użytkownika jako jednocześnie autora artykułów zamieszczanych na blogu. Blogowanie tłumu (ang. *Crowdblogging*) polega na tym, że każdy może dokonać wpisu na Mashable. Choć pierwotnie Cashmore zatrudnił redaktorów, to później umożliwił tworzenie portalu użytkownikom. Dzięki blogowaniu tłumu, mógł utworzyć wokół strony społeczność aktywnych czytelników i osób zainteresowanych wiadomościami

ze świata internetu, z których każdy może napisać na interesujący go temat. Z tego powodu użytkownicy silniej angażują się w relację z portalem, która przestaje być jednostronna. Zmiana modelu z samodzielnego prowadzenia bloga na blogowanie tłumu okazała się na tyle efektywna, że pomogła Mashable umocnić i poprawić swoją pozycję na rynku. To jest najważniejszy czynnik przemawiający za Mashable w rywalizacji z największymi konkurentami, jak na przykład TechCrunch. Dzięki temu Mashable stało się również jednym z najbardziej rzetelnych źródeł informacji dla środowiska informatycznego, tak jak Wall Street Journal jest najważniejszym informatorem dla świata finansjery.

Swoje wpisy i informacje Mashable.com publikuje również na portalach społecznościowych, co powoduje zwiększony dostęp do szerszego audytorium. Czytelnik nie musi samodzielnie włączać strony głównej bloga, wystarczy, że zacznie subskrybować profil Mashable na swoim portalu społecznościowym. Dodatkowo, Mashable często publikuje więcej na portalach społecznościowych, niż pod swoim adresem internetowym (chodzi tu głównie o własne komentarze portalu dotyczące nowych wydarzeń), co jeszcze bardziej umacnia więź firmy z czytelnikiem. Z racji tego, że czytelnicy chętniej komentują wpisy na Facebook'u czy Twitterze, w Mashable rozbudowano moduł społecznościowy o umieszczanie komentarzy z wyżej wymienionych stron pod właściwym artykułem.

Strona główna zawiera odnośniki do działów tematycznych, które segregują wszystkie wpisy umieszczone na stronie głównej na konkretne branże – Media Społecznościowe, Technologie, Biznes, Rozrywka oraz Stany Zjednoczone & Świat. Mashable prowadzi również wiele stałych rubryk. Przykładem może być cotygodniowa lista aplikacji na iPhone'a wartych pobrania umieszczona w dziale Technologie lub również cotygodniowa lista najbardziej popularnych memów internetowych, która z kolei znajduje się pod zakładką Rozrywka.

Rys. 57. Zrzut ekranu pokazujący stronę główną serwisu Mashable



Źródło: mashable.com, data dostępu 30.01.2012.

#### 4.9.3.2 Media społecznościowe

Kolejną nowinką Mashable jest zakupiony 9 marca 2009 r. Blippr, strona z mikrorecenzjami. Użytkownik może w kilku słowach opisać i zrecenzować daną nowinkę technologiczną, grę, książkę, płytę lub aplikację internetową. Musi jednak zmieścić się w limicie 160 znaków na pojedynczy wpis. Dodatkową możliwością jest też

wpisanie emotikonki, która w sposób jeszcze krótszy i konkretniejszy opisze wrażenie, jakie wywarło na nas zjawisko lub dzieło, które recenzujemy. Można również połączyć konto na Blippr ze swoim kontem na Facebook'u, Twitterze, czy Last.fm. Mikrorecenzje również spełniają swoją rolę, jako swoistego kleju utrzymującego czytelnika blisko serwisu, ponieważ, jak sam Pete Cashmore powiedział – bardziej przemawia do nas to, że nasi znajomi polecają film jako wart obejrzenia, aniżeli jeśli to samo poleca obcy nam bloger.

Rys. 58. Zrzut ekranu pokazujący przykładowy profil użytkownika w serwisie Blippr.com



Źródło: Blippr – Twitter na Twoje media, antyweb.pl, data dostępu: 28.01.2012.

Mashable jest również silnie zintegrowany z Twitterem, co przysparza obu stronom symbiozy samych korzyści. Twitter jest głównym portalem społecznościowym, z którego korzysta blog, a ta z kolei przysparza mu popularności wśród czytelników i prowadzi do tworzenia przez nich nowych kont, jeśli nie mieli ich wcześniej. Z kolei Mashable korzysta z możliwości promocji, jakie oferuje Twitter, czyli rozpropagowanie bloga wśród użytkowników tego medium społecznego, którzy go wcześniej nie znali. Dlatego w miarę rozwoju Twittera również Mashable będzie ewoluować i rozprzestrzeniać się, i odwrotnie. Dla Mashable jest to kolejne źródło przewagi konkurencyjnej.

#### 4.9.4 Wydarzenia organizowane przez Mashable

Mashable od 2007 roku organizuje również plebiscyt na najbardziej popularne zjawiska w internecie. Mashable Awards, bo tak nazywa się konkurs, jest organizowany na zasadzie nominacji nadawanych przez czytelników w 28 kategoriach, w tym: najlepszy nowy gadżet, czy konieczna do śledzenia marka wśród

mediów społecznościowych. Następnie redaktorzy serwisu wybierają po 7 finalistów w każdej kategorii i potem rozpoczyna się głosowanie wśród czytelników. Po ogłoszeniu wyników odbywa się gala z udziałem zwycięzców. Fakt głosowania jest kolejnym czynnikiem zwiększającym przewagę konkurencyjną, ponieważ daje możliwość wpływu użytkownika na to, kto zostanie nagrodzony, i integruje go z blogiem. Istnieje również możliwość wykupienia biletów na galę finałową wydarzenia, czyli MashBash CES.

Kolejnym wydarzeniem, które jest organizowane od 2010 roku wspólnie przez Mashable i CNN, jest jednodniowa konferencja Mashable Media Summit, która przyciąga wielu ekspertów z dziedziny mediów i nowych technologii. W 2011 roku dyskusja dotyczyła tego, w jaki sposób innowacje wpływają na przetwarzanie informacji i ich dystrybucję i w jaki sposób jest to wykorzystywane przez dziennikarzy, media jako instytucje oraz przemysł reklamowy. Obserwatorzy mogli śledzić nowe trendy zarówno w dziennikarstwie, jak i w biznesie (i wykorzystaniu w nim nowych technologii), a także podglądać tworzenie nowych modeli biznesowych. Konferencja przyciąga rzeszę profesjonalistów z wielu branż, jak choćby technologie, sprzedaż, reklama, marketing, publicystyka. To wydarzenie powoduje, że Mashable staje się coraz bardziej poważaną i szanowaną firmą w branży, co również ma swoje przełożenie na reakcję klientów.

Ponadto co roku Mashable organizuje konferencję tylko dla zaproszonych gości, pod nazwą Mashable Connect. Między 12 a 14 maja przybyło 300 uczestników, między innymi Scott Belsky, założyciel portalu Behance, Sabrina Caluori, dyrektor ds. mediów społecznościowych i marketingu w HBO oraz Greg Clayman, publicysta The Daily. Podczas konferencji poruszono tematy dotyczące odzyskiwania zawartości, demokratyzacji treści, mediów społecznościowych i pomocy konsumentom w radzeniu sobie z przeciążeniem treści. Ten wkład Mashable w rozwój mediów jest szeroko zauważany i dzięki temu blog może kontynuować swoją drogę na szczyt.

## 4.9.5 Dochody, finanse, strategia wyjścia

Mashable.com najwięcej zarabia na reklamach. Tak naprawdę to właśnie ta część działalności firmy tworzy w całości jej wartość. Według Google Analytics strona zarabia dziennie 11 134 USD, co daje około 334 000 USD miesięcznie i rocznie ponad 4 miliony USD. Dodatkowe dochody firma osiąga ze sprzedaży biletów na MashBash CES i Mashable Media Summit (ceny odpowiednio 35 i 499 USD za bilet).

Pete Cashmore nie sprecyzował jeszcze strategii wyjścia, chociaż nie wyklucza możliwości sprzedania Mashable większej firmie w przyszłości. Jednak póki co, firma nie jest na sprzedaż, chociaż właściciel uważa za kuszącą perspektywę, „ile możesz dostać, jeśli posiadasz coś wartościowego”. Owszem, na początku roku 2010 media spekulowały, że AOL, dostawca usług internetowych szykuje się do kupienia bloga, który wówczas był wyceniany na niespełna 18 milionów USD. Jednakże do tej pory nie doszło to do skutku i nie widać perspektyw, aby na razie ktokolwiek wykupił Mashable. A jego wartość ciągle rośnie i właściciel ciągle pracuje na to, aby Mashable był numerem jeden w branży, co w późniejszym czasie zaowocuje większymi dochodami i atrakcyjnymi ofertami kupna przez inwestorów.

## 4.9.6 Podsumowanie

Mashable.com jest jednym z najefektywniej działających blogów technologicznych na świecie. Taki efekt można osiągnąć tylko stale się rozwijając i szukając nowych nisz rynkowych, które należy wypełnić, aby osiągnąć wysokie zyski. Pete Cashmore miał pomysł, aby ze zwykłego bloga utworzyć społeczność osób, które są i chcą być na bieżąco z informacjami dotyczącymi internetu. Model biznesowy, który przyjęli, pozwala nie tylko na zainteresowanie zwykłego czytelnika, ale także każdego profesjonalisty, który chce czerpać jak najwięcej ze swojej działalności.

Ciągle rozszerzając swoją działalność Mashable ma szansę w niedługiej perspektywie osiągnąć popularność w swojej branży, jaka towarzyszy Huffington Post wśród wszystkich internautów. Ciągła integracja z użytkownikami i zachęcanie ich do głębszej współpracy z portalem zwiększa konkurencyjność firmy i jej szansę na prześcignięcie konkurentów branżowych. Na przykład istniejący dłużej blog TechCrunch został wyprzedzony przez Mashable nie tylko pod względem przychodów i wartości, ale również pod względem popularności wśród globalnej społeczności internetowej. Mashable ma środki i możliwości, aby zatrzymać przy sobie każdego nowego czytelnika, między innymi przez stałe rubryki, na które czytelnicy wyczekują co tydzień, aby znów dowiedzieć się, co nowego dzieje się w świecie technologii i sieci globalnej. Owszem, Cashmore nie może spocząć na laurach i bazować na tym, co już posiada, lecz musi (i zapewne dalej będzie) szukać nowych możliwości interakcji z użytkownikami, korzystając z każdej innowacji i wypełniając każdą niszę w rynku blogów internetowych, a wtedy może być spokojny o rozwój firmy, którą założył.

## 4.9.7 Bibliografia

1. 123people, informacje na temat Pete'a Cashmore'a, <http://www.123people.co.uk/s/pete+cashmore> [data wyszukania informacji: 28 stycznia 2012]
2. Bloomberg Businessweek, ostatnia modyfikacja 30 stycznia 2012 o 15.28, <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=51791131> [dostęp 28 stycznia 2012 – brak zmiany treści, do której nawiązuje case study]
3. Douglas A. McIntyre, *AOL Looking At Mashable Purchase: Price Tag \$18 Million*, 24/7 Wall St, data powstania 7 stycznia 2010, <http://247wallst.com/2010/01/07/aol-looking-at-mashable-purchase-price-tag-18-million/> [dostęp: 28 stycznia 2012]
4. Douglas A. McIntyre, *The Twenty-Five Most Valuable Blogs In America*, 24/7 Wall St, data powstania 10 listopada 2009, <http://247wallst.com/2009/11/10/the-twenty-five-most-valuable-blogs-in-america/> [dostęp: 28 stycznia 2012]
5. Facebook, brak daty ostatniej modyfikacji, <http://www.facebook.com/mashable?sk=info> [dostęp 28 stycznia 2012]
6. *Mashable Announces New Publisher Platform*, PRWeb, data powstania 4 listopada 2011, <http://www.prweb.com/releases/mashablepublisher/platform/prweb8937242.htm> [dostęp: 28 stycznia 2012]
7. Mashable, brak daty ostatniej modyfikacji, <http://mashable.com/about/> [dostęp: 28 stycznia 2012]
8. Mashable.com, informacje nt. Mashable Awards, brak daty powstania i aktualizacji, <http://mashable.com/follow/contests/mashable-awards-2011/about/> [dostęp 28 stycznia 2012]
9. Mashable.com, informacje nt. Media Summit, ostatnia aktualizacja 4 listopada 2012, <http://mashable.com/media-summit/> [dostęp: 28 stycznia 2012]
10. Oliver Lindberg, wywiad z Petem Cashmorem, .net Magazine, data powstania 19 stycznia 2010, <http://www.netmagazine.com/interviews/pete-cashmore> [dostęp: 28 stycznia 2012]
11. *Revenue and Net Worth of the 20 Most Popular Blogs*, Kaleazy.com, data powstania 3 marca 2011, <http://kaleazy.com/revenue-and-net-worth-of-the-20-most-popular-blogs/> [dostęp: 28 stycznia 2012]
12. Wikipedia, ostatnia modyfikacja 22 stycznia 2012 o 1.24, [http://en.wikipedia.org/wiki/Pete\\_Cashmore](http://en.wikipedia.org/wiki/Pete_Cashmore) [dostęp 28 stycznia 2012]
13. Wikipedia, ostatnia modyfikacja 27 stycznia 2012 o 23.40, <http://en.wikipedia.org/wiki/Mashable> [dostęp: 28 stycznia 2012]





## **CZĘŚĆ 5.**

**Systemy na rzecz ułatwiania życia,  
komfortu i rozrywki – studia przypadków**

## 5.1 YouTube

Rok założenia firmy: 2005

Założyciele: Chad Hurley, Steve Chen, Jawed Karim

Branża: internet

Obecna wartość: 36 mld dolarów



### 5.1.1 Geneza

Za datę powstania portalu YouTube można przyjąć luty 2005 roku, kiedy to została zarejestrowana domena [www.youtube.com](http://www.youtube.com). Portal jest jednym z tych przedsięwzięć, które weszły w życie dzięki osobistym potrzebom autorów. W pierwszych miesiącach roku, tuż przed utworzeniem portalu, jego autorzy – Chad Hurley, Steve Chen oraz Jawed Karim wspólnie pracowali w firmie zajmującej się dokonywaniem płatności przez internet – PayPal. Hurley był absolwentem sztuki na Indiana University of Pennsylvania, a Chen oraz Karim studiowali informatykę na University of Illinois.

Pomysł serwisu, który umożliwiałby w prosty sposób wzajemne udostępnianie użytkownikom nagranych filmów wideo (jeżeli wierzyć doniesieniom z mediów), powstał przy okazji przyjęcia firmowego PayPal, a właściwie niedługo po nim. Hurley i Chen, którzy byli obecni na przyjęciu, przyznają, że portal nigdy by nie powstał, gdyby nie napotkali trudności podczas próby udostępnienia nagranych filmów.

Rok 2005 był dla YouTube czasem pierwszych kroków jako start-up'u. Pierwszy klip wideo został zamieszczony na stronie w 23 kwietnia 2005 r. – była to krótka relacja Jaweda Karima z wycieczki do zoo<sup>209</sup>. W maju tego samego roku ruszyły beta-testy pierwszej wersji portalu, a oficjalny start datuje się na grudzień 2005 r. Przedsięwzięcie zaistniało na globalną skalę dzięki inwestycjom ze strony Sequoia Capital, które między listopadem 2005 r., a kwietniem 2006 r. zainwestowało w YouTube około 11,5 mln dolarów.

Tak gwałtownego rozwoju biznesu dawno nikt nie widział. Publiczność z zainteresowaniem patrzyła na kolejne sukcesy portalu. Już w maju 2006 r. firma ogłosiła, że użytkownicy zamieszczają ok. 65 tys. nowych filmów każdego dnia, a liczba oglądanych filmów osiągnęła 100 milionów dziennie<sup>210</sup>. Witryna miała w tym czasie około 20 milionów odwiedzających miesięcznie. Autorzy bardzo dobrze wykorzystali ten potencjał i w sierpniu 2006 wprowadzili możliwość zamieszczania na portalu reklam, co sprawiło że pozycja YouTube jako dochodowej marki jeszcze bardziej się umocniła. Wszystkie te czynniki doprowadziły do tego, że portalem YouTube zainteresowała się firma Google, w wyniku czego w październiku 2006 r. nastąpiło jego przejęcie przez internetowego potentata (Google zapłacił 1,65 mld dolarów). Wykupienie serwisu YouTube było w tym czasie drugą co do wielkości transakcją firmy Google.

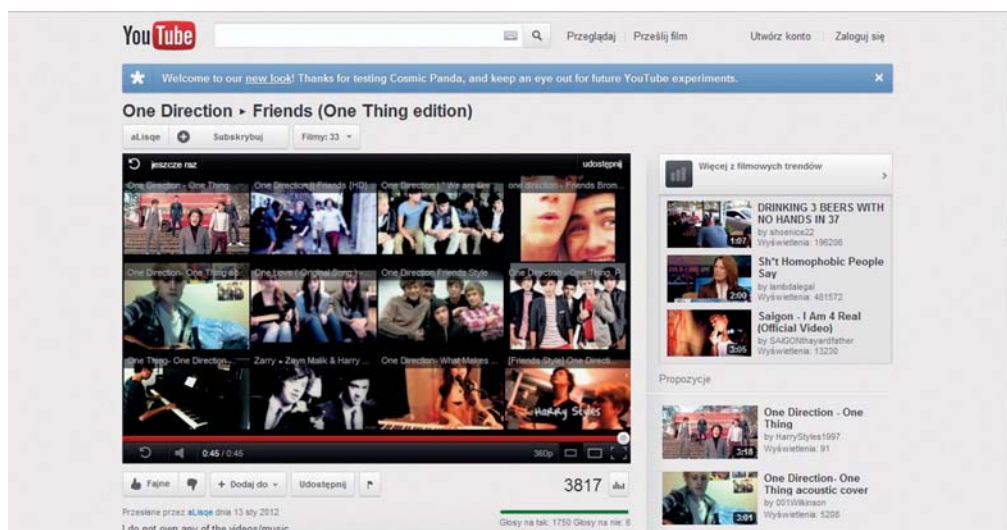
<sup>209</sup> „Me at the zoo”, <http://www.youtube.com/watch?v=jNQXAC9IVRw>

<sup>210</sup> Zgodnie z badaniami rynku przeprowadzonymi przez firmę comScore (za <http://en.wikipedia.org/wiki/YouTube>).

## 5.1.2 Produkt

Podstawowym produktem oferowanym przez witrynę YouTube.com jest możliwość łatwego zamieszczania materiałów wideo i dzielenia się nimi z ludźmi z całego świata. Idea jest bardzo prosta, jednak sam pomysł bez odpowiedniego wykonania nie byłby tak owocny, jak to dziś obserwujemy. Do sukcesu portalu w bardzo dużej mierze przyczyniły się innowacyjne rozwiązania technologiczne, które uprościły korzystanie z portalu oraz poprawiły jego efektywność w doborze treści proponowanej użytkownikom. Sukces portalu opiera się na dynamicznym wprowadzaniu nowych funkcji oraz odpowiadaniu na potrzeby użytkowników. Poniżej opisano najważniejsze rozwiązania technologiczne i funkcjonalne, bez których powodzenie przedsięwzięcia nie byłoby tak spektakularne. Rysunek 59 przedstawia zrzut ekranu z serwisu YouTube (po zakończeniu odtwarzania klipu użytkownikowi proponowane są inne filmy, które mogą go zainteresować).

Rys. 59. Wygląd serwisu YouTube. Rok 2012



Źródło: Zrzut ekranu z portalu YouTube – losowy film wideo, dostępny na [www.youtube.com](http://www.youtube.com).

## 5.1.3 Rozwiązania technologiczne i funkcjonalne

### Strumieniowanie treści *online* (ang. *online streaming*)

Jest to technologia bazowa, na której opiera się cały portal YouTube. Pozwala ona na dostęp do filmów wideo bez konieczności całkowitego załadowania klipu do pamięci bufora. Pobieranie klipu do bufora odbywa się jednocześnie z odtwarzaniem już załadowanego materiału. Pozwala to na skrócenie czasu oczekiwania na obejrzenie żądanego filmu.

### Osadzanie klipów (ang. *embedding*)

Osadzanie klipów jest technologią pozwalającą użytkownikom na dostęp do filmów, które znajdują się na portalu YouTube, z innych stron internetowych. Jest to najczęściej używane do dzielenia się filmami z innymi użytkownikami internetu lub ze swoimi znajomymi przez media społecznościowe (np. portale społecznościowe lub blogi). Każde nagranie, które znajduje się na YouTube, ma przypisany kod HTML

pozwalający na osadzenie klipu na dowolnej stronie lub forum internetowym poza portalem. Funkcja ta może być wyłączona przez właściciela nagrania.

### **Ranking**

Jedną z kluczowych funkcji serwisu jest ocena treści przez jego użytkowników (za pomocą przycisków lubię/nie lubię). Jest to forma komunikacji widza zarówno z autorem filmu, jak i innymi potencjalnymi widzami danego klipu. YouTube jest witryną słynącą z promowania kreatywności, wiele osobowości medialnych zaczynało stawiać kroki w biznesie rozrywkowym przez umieszczenie klipu ze swoją twórczością na YouTube. Przez oceny klipu autorzy dostają informację zwrotną co do postrzeganej wartości merytorycznej lub artystycznej swojej twórczości. Ponadto, im lepsze są oceny wystawiane danemu klipowi wideo, tym częściej będzie on odwiedzany przez nowych użytkowników (użytkownicy mają tendencję do selekcjonowania filmów, które mają wyższe oceny). Sposobem oceny klipu jest również możliwość dodania danego filmu do katalogu ulubione, w ten sposób można mieć łatwy i szybki dostęp do klipów, które nam się bardzo podobały i najpewniej mamy zamiar jeszcze do nich wrócić. Filmy, na które nie mamy obecnie czasu, ale tematyka nas interesuje, mogą być dodane do katalogu „oglądaj później”.

### **Subskrybowanie**

Niektórzy użytkownicy zamieszczają tworzoną przez siebie treść regularnie. Wychodząc im na przeciw twórcy portalu umożliwili subskrybowanie kanałów poszczególnych użytkowników. W ten sposób, za każdym razem kiedy subskrybowany autor zamieści nowy klip, zainteresowani zostaną o tym poinformowani. Jest to swojego rodzaju prenumerata na filmy konkretnego autora. Pośród osób zamieszczających klipy regularnie można znaleźć zespoły muzyczne, komików, kanały informacyjne itd. Miarą popularności danego autora jest liczba użytkowników, którzy subskrybują jego kanał.

### **Komentowanie klipów oraz video-odpowiedzi (ang. *video-response*)**

Zamieszczenie komentarzy pod klipami wideo jest uzupełnieniem wcześniej wspomnianego rankingu treści. Oprócz stwierdzenia, czy dany film nam się podoba czy nie, możemy również wypowiedzieć się na globalnym forum co o nim sądzimy, ale nie tylko. Umożliwia to szeroko pojętą interakcję autora nagrania z widownią i pozwala na tworzenie kreatywnych, interaktywnych nagrań. Blisko związana z możliwością komentowania jest funkcja zamieszczenia odpowiedzi wideo do konkretnego filmu. Wraz z implementacją tej funkcji użytkownicy posiadający kamerę internetową mogą wyrazić swoją aprobatę lub niezadowolony z danego klipu w formie audiowizualnej. Doskonałym przykładem na efektywne wykorzystanie obu funkcji jest najpopularniejszy kanał na YouTube – *RayWilliamJohnson*<sup>211</sup> (ponad 5 mln subskrypcji, filmy na kanale obejrzano ponad 1,5 mld razy). Autor tego kanału jest komikiem, który w swoim mini-programie „Equals three” (zamieszczanym dwa razy w tygodniu) w humorystyczny sposób komentuje najpopularniejsze klipy zamieszczane na witrynie YouTube. W każdym odcinku zachęca swoich odbiorców do zamieszczenia pytań publiczności w formie video odpowiedzi do swojego programu. Najciekawsze i najbardziej kreatywne pytania są zamieszczone w nowych odcinkach programu. Odpowiedzi na te pytania również zamieszczają użytkownicy, tylko tym razem w formie komentarzy pod klipem. Analogicznie, najciekawsze odpowiedzi zostają zamieszczone w kolejnym odcinku.

### **Tagowanie filmów (ang. *tagging*)**

Tagowanie filmów polega na przypisaniu do zamieszczanego klipu kluczowych słów, które mają ułatwić jego znalezienie w przytłaczającej liczbie filmów o danej tematyce. Zazwyczaj są to rzeczowniki lub proste frazy.

## Rozpoznawanie mowy i generowanie napisów

Google dodało do portalu YouTube możliwość automatycznego rozpoznawania mowy i tłumaczenia filmów wideo na język odbiorcy. Do tej pory ta funkcja obsługuje 51 języków świata i jest w stanie tworzyć dla nich napisy.

## YouTube mobile

YouTube jako jeden z pierwszych serwisów z klipami wideo umożliwił przeglądanie zawartości witryny przy użyciu telefonów komórkowych. Jest to możliwe dzięki technologii RTSP (ang. Real Time Streaming Protocol). Warto jednak podkreślić, że nie wszystkie filmy zamieszczone w serwisie mogą być przeglądane w ten sposób. Jednym z problemów, na jakie napotkała załoga YouTube, był brak obsługi technologii *flash* w urządzeniach producenta Apple. Wymagało to opracowania oddzielnych rozwiązań. Po kilkumiesięcznych pracach (w czerwcu 2007 r.) witryna mogła być przeglądana na urządzeniach Apple. W lipcu 2010 roku serwis oparto na technologii HTML 5, co umożliwiła oglądanie filmów bez konieczności posiadania urządzenia obsługującego technologię *flash*. Dodatkowo zoptymalizowano serwis tak, by był dopasowany do urządzeń mobilnych typu tablety i smartphony (oddzielna aplikacja do systemu operacyjnego Android).

## Program partnerski YouTube

W grudniu 2007 roku autorzy serwisu postanowili wprowadzić program partnerski dla najbardziej popularnych autorów treści. Status partnera YouTube uprawnia do udziału w zyskach generowanych przez reklamy emitowane wraz z filmami. Aby stać się partnerem YouTube, trzeba tworzyć oryginalne filmy wideo nadające się do przesyłania strumieniowego *online*, mieć prawa autorskie do wszystkich materiałów audiowizualnych zamieszczanych na kanale (lub mieć pozwolenie na ich użycie w celach zarobkowych) oraz regularnie przysyłać filmy wideo, które są oglądane przez tysiące użytkowników YouTube. Dobrymi przykładami partnerów serwisu, którzy odnieśli sukces dzięki programowi partnerskiemu są kanały DietHealth<sup>212</sup> oraz Michelle Phan<sup>213</sup>. Programem partnerskim są też objęte firmy mające prawa autorskie do teledysków i utworów niektórych artystów (np. VEVO).

## Integracja z portalami społecznymi

YouTube umożliwia automatyczne synchronizowanie swojego konta na portalu z kontami wybranych sieci społecznościowych (m.in. Facebook, Grono, nk.pl, Tweeter etc.). Umożliwia to automatyczne dzielenie się swoimi filmami z siecią swoich znajomych.

## 5.1.4 Fakty i statystyki

Portal YouTube czerpie zyski z reklam wideo emitowanych razem z filmami wideo zamieszczanymi przez użytkowników. Zyski generowane przez YouTube stanowią dużą część ogólnych zysków firmy Google. Zyski generowane z reklam wyniosły 544 mln w 2010 r., 876 mln w 2011 r. oraz szacuje się, że w 2012 roku zyski przekroczą 1 mld dolarów<sup>214</sup>.

Potencjał witryny w najlepszy sposób opisują statystyki<sup>215</sup> przedstawione poniżej:

- Dzienna liczba wyświetleń portalu przekracza 2 miliardy (jest to prawie dwa razy tyle, co oglądalność trzech największych stacji telewizyjnych w godzinach szczytu w USA).
- W każdej minucie w serwisie jest zamieszczany materiał o długości 24 godzin.

<sup>212</sup> kanał użytkownika Diethealth, <http://www.youtube.com/user/diethealth?blend=1&ob=4>

<sup>213</sup> kanał użytkownika Michelle Phan, <http://www.youtube.com/user/michellephan?blend=1&ob=4s>

<sup>214</sup> szacunki Citi Investment Research oraz comScore (za Wikipedia - <http://en.wikipedia.org/wiki/YouTube>)

<sup>215</sup> dane z maja 2006 r., publikacja <http://www.website-monitoring.com>

- Przeciętny dzienny czas przebywania na portalu to 15 minut.
- 70% wyświetleń portalu pochodzi spoza USA.
- Przychody z reklam od partnerów potrojiły się od 2009 roku (w jeden rok).
- Ulepszenie mechanizmu wyszukiwania przyczyniło się do wydłużenia przeciętnego czasu spędzonego na stronie o 55%.
- Filmy z witryny zostały osadzone na innych stronach dziesiątki milionów razy.
- 94 ze 100 największych agencji reklamowych świata przeprowadza swoje kampanie na YouTube.
- Ponad trzy miliony osób zintegrowało YouTube z portalem społecznościowym i automatycznie dzieli się z nim swoimi filmami.
- Średnio jeden automatyczny wpis w serwisie Twitter przyczynia się do otwarcia 7 nowych sesji na YouTube.

### 5.1.5 Podsumowanie

Dzisiejsze sposoby wykorzystania portalu YouTube znacznie wykraczają poza pierwotne założenia jego twórców. Zróżnicowanie materiałów zamieszczanych na portalu jest tak ogromne, że każdy może znaleźć w nim coś dla siebie – począwszy od wrażeń z podróży dookoła świata, a skończywszy na korepetycjach z rozwiązywania trudnych problemów matematycznych czy wideo-blogach. Oprócz użytkowników prywatnych na YouTube są również obecne firmy, które tworzą oficjalne profile swoich produktów, gdzie zamieszczają reklamy, testy i opinie. Portal jest doskonałym medium do przekazywania komunikatów marketingowych za pomocą tzw. wirusowych filmów (ang. *viral videos*). Termin ten pochodzi od porównania szybkości zyskiwania popularności przez klipy zamieszczane na witrynie do tempa rozprzestrzeniania się wirusa (im więcej osób zostanie zarażonych, tym tempo nowych zarażeń wzrasta). Reklamy zamieszczane na YouTube są zazwyczaj inne od telewizyjnych – nie muszą być cenzorowane, a nawet bardziej zapadają w pamięć jeśli budzą kontrowersje. Są one projektowane w ten sposób, że oglądając je nie jesteśmy świadomi, że zawierają w sobie treść reklamową. Szerokie pole do popisu mają tu twórcy kreatywnej reklamy. Takie bogactwo treści oraz możliwości generowania zysków z reklam są jednymi z kluczowych czynników sukcesu YouTube. Umożliwienie użytkownikom łatwego katalogowania treści, zamieszczania komentarzy pod filmami, subskrybowanie treści tworzonej przez wybranych użytkowników oraz możliwość odpowiedzi własnym klipem wideo na filmy innych użytkowników przyczyniło się do stworzenia internetowego perpetuum-mobile, gdzie użytkownicy serwisu sami tworzą dla siebie treść. Wraz z przyrostem UCC oraz wprowadzaniem kolejnych innowacji średni dzienny czas spędzony na portalu stale wzrasta. YouTube jest doskonałym przykładem przedsięwzięcia, które bardzo prostą ideę w umiejętny i innowacyjny sposób przekształciło w dochodowy biznes.

### 5.1.6 Bibliografia

1. *Article Alley*, <http://artlaco.articlealley.com/history-of-youtube-1482289.html>, [dostęp: 14 stycznia 2012 r., powstanie: 31 marzec 2010 r.]
2. *TechCrunch*, dostęp: 14 stycznia 2012 r., powstanie: 21 marca 2011 r. <http://techcrunch.com/2011/03/21/citi-google-local-youtube-1-billion/>,
3. *Wikipedia*, dostęp: 14 stycznia 2012 r., <http://en.wikipedia.org/wiki/YouTube>
4. *YouTube – facts and figures*, powstanie 17 maja 2010 r., dostęp 14 stycznia 2012 r., <http://www.website-monitoring.com/blog/2010/05/17/youtube-facts-and-figures-history-statistics/>
5. *YouTube* informacje o programie partnerskim, dostęp: 14 stycznia 2012 [http://www.youtube.com/t/partnerships\\_benefits](http://www.youtube.com/t/partnerships_benefits)

### 5.2 Last.fm – więcej niż radio

Rok założenia firmy: 2002

Założyciele: Felix Miller, Martin Stiksel, Michael Breidenbruecker,

Thomas Willomitzer, Richard Jones

Branża: muzyczna

Obecna wartość: 280 mln dolarów



#### 5.2.1 Geneza

Jeden z najważniejszych muzycznych serwisów internetowych też kiedyś był start-up'em. Historia Last.fm zaczyna się około 2002 roku. Co nietypowe dla hegemonów sieci, zaczyna się w Europie. Felix Miller, Martin Stiksel, Michael Breidenbruecker i Thomas Willomitzer, których nazwiska trafnie przywodzą na myśl niemieckie i austriackie pochodzenie, założyli stronę, używając popularnej wśród stacji radiowych mikronezyjskiej domeny „fm”. Ich pomysł to zupełnie nowa jakość – słuchacz już nie jest skazany na gust prowadzących ani, co gorsza, automatycznie odtwarzane listy przebojów, ale w sposób czynny może wpływać na to, co jest mu proponowane. Za każdym razem, kiedy był odtwarzany jakiś utwór, użytkownik mógł wcisnąć jeden z dwóch przycisków „uwielbienia” i „blokady” i tym samym wyrazić swoją opinię na temat piosenki. Last.fm natomiast skrzętnie zapamiętywał te informacje i kierował się nimi proponując kolejne utwory. Dzięki temu słuchacz nie tylko słuchał muzyki, która naprawdę mu się podobała, ale też poszerzał swoje horyzonty w odpowiadającym mu kierunku. Pomysł twórców Last.fm doceniono i jeszcze w 2002 roku wygrali EUROPRIX (konkurs dla młodych przedsiębiorców pracujących na polu szeroko pojętych multimedialności), a w 2003 roku byli nominowani do Prix Ars Electronica. W tym samym czasie Richard Jones, wtedy student trzeciego roku University of Southampton School of Electronics and Computer Science w Wielkiej Brytanii, w ramach swoich studenckich obowiązków pracuje nad projektem Audioscrobblera – wtyczki, która obecnie jest podstawą działania serwisu. Aplikacja pozwala na zbieranie informacji o tym, czego słuchają użytkownicy (współpracuje z większością odtwarzaczy muzycznych) i na podstawie zanalizowanych danych tworzy statystyki i rekomendacje. W 2003 roku BBC donosiło o przedsięwzięciu Jonesa<sup>216</sup> podkreślając popularność, jaką cieszył się Audioscrobbler, a było to jedynie 3000 regularnych użytkowników. Na tym etapie rozwoju projektu pojawiły się porównania do Amazona, który bazując na dotychczasowych zakupach (książek, filmów, muzyki), poleca użytkownikom kolejne pozycje. Dopiero w kolejnych latach miało się okazać, że pomysł Jonesa wcale nie jest odtwórczy i zasłużył sobie na sympatię już nie tysięcy, ale milionów osób na całym świecie. 2003 rok jest również ważny z tego względu, że to wtedy twórcy Last.fm i Audioscrobblera zaczęli współpracować. Systemy szybko zostały zintegrowane, a proces ten oficjalnie zakończył się w 9 sierpnia 2005 roku. Last.fm opiera się na działaniu użytkowników, bez ich „scrobblowania”

<sup>216</sup> *Website offers new view of music*, BBC News, 27.03.2003, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/2888431.stm> [dostęp: 30.01.2012]



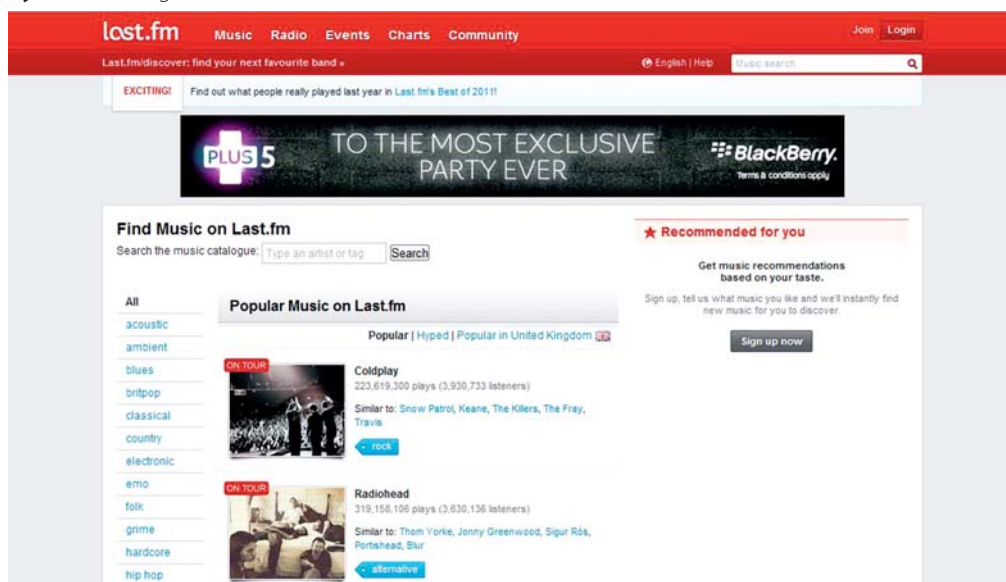
nie miałyby większego sensu. Dlatego właściwie od początku serwis rozwija swoją społecznościową stronę skupiając się na znajomościach i forach tematycznych.

Dynamiczny rozwój serwisu był możliwy dzięki zaangażowaniu aniołów biznesu, którzy wspierali Last.fm od 2004 r., inwestując oraz, jak to się stało w wypadku Stefana Glaenzera, wykupując udziały założycieli. W 2006 roku udało się pozyskać fundusze z firmy *venture capital* – Venture Index (której inną inwestycją był również np. Skype). Ponadto działanie serwisu było finansowane z wpływów z reklam.

## 5.2.2 Produkt

Last.fm jest nastawiony na fanów muzyki i odpowiada na wszystkie ich potrzeby – podpowiada artystów, którzy mogą im przypaść do gustu, tworzy statystyki najczęściej słuchanych utworów, pozwala zaplanować wydarzenia takie jak koncerty i festiwale muzyczne i pozostawać w kontakcie ze znajomymi podzielnymi muzyczną pasję.

Rys. 60. Strona główna Last.fm



Źródło: zrzut ekranu strony głównej, [www.last.fm](http://www.last.fm) [dostęp 31.01.2012]

### 5.2.2.1 Radio

Pierwszą, podstawową funkcją Last.fm było radio, jednak radykalnie inne od tego, co dotychczas kryło się pod tą nazwą. W obecnej postaci stacjami do wyboru są: muzyka słuchana przez znajomych, sąsiadów (tu wkłada się aspekt społecznościowy, „sąsiad” na Last.fm to użytkownik, którego gust jest najbardziej zgodny z naszym, niekoniecznie będący faktycznym znajomym), oczywiście muzyka proponowana przez samo Last.fm – na podstawie wcześniejszych słuchanych utworów, otagowana interesującymi nas określeniami (jak „60s jazz”, „female vocalists” i in.) lub stacja bazująca na trójce najczęściej słuchanych artystów, czy wreszcie ta obejmująca tylko własną bibliotekę danego użytkownika. Darmowe strumieniowanie jest dostępne dla użytkowników z Wielkiej Brytanii, USA i Niemiec, poza tymi krajami za dostęp do radia Last.fm wiąże się z opłatą subskrypcyjną, która kształtuje się na poziomie 3\$ miesięcznie.

## 5.2.2.2 Scrobbling

Wtyczka pomysłu Richarda Jonesa jest kluczowym elementem działania serwisu. Nowozarejestrowany użytkownik może pobrać ją ze strony, aby po prostej instalacji właściwie zapamiętać o jej istnieniu. Brak nachalności jest ważnym składnikiem sukcesu Last.fm. Scrobbler działa w tle i uaktywnia się po włączeniu odtwarzacza muzycznego (co ważne, a wcale nie oczywiste, Scrobbler Last.fm współpracuje z iTunes), jednak jedynym znakiem tego, że działa jest ikonka na pasku zadań. Dzięki takiemu rozwiązaniu użytkownik nie musi pamiętać o włączaniu aplikacji za każdym razem, gdy ma ochotę posłuchać muzyki (i chce, żeby Last.fm ten fakt zarejestrował), a jednocześnie nie ma potrzeby dezaktywowania jej. Programiści są też świadomi, że fani muzyki nie ograniczają się do słuchania jej z komputera, dlatego przy każdym podłączeniu przenośnego odtwarzacza (co jest konieczne, choćby po to by go naładować czy uaktualnić listę utworów), są również pobierane dane. Przy powszechnym dostępie do internetu, pozwala to na zbieranie jak najpełniejszych i aktualnych informacji o guście użytkownika.

Rys. 61. Wtyczka Scrobbler



Źródło: zrzut ekranu programu Scrobbler, dostępny na [www.last.fm/download](http://www.last.fm/download), [dostęp 31.01.2012]

### 5.2.2.3 Społeczność

Last.fm powstawał w czasach, kiedy nie było jeszcze Facebooka i internetowe „życie towarzyskie” było bardziej zdecentralizowane. Wówczas dominował MySpace i jego wejście w sferę muzyki było nawet upatrywane jako zagrożenie dla Last.fm. Niemniej, serwisowi, który zaczynał jako radio internetowe, udało się przekonać ok. 40 milionów użytkowników do korzystania z funkcji służących podtrzymywaniu znajomości. Tak więc każda zarejestrowana osoba na Last.fm posiada swój profil, na którym może przedstawić się w takim stopniu, w jakim jej to odpowiada – od wpisania (poza pseudonimem) prawdziwego imienia i wstawienia awatara do prowadzenia dziennika. Ponadto każdy może zobaczyć, jakiej muzyki ktoś ostatnio słuchał (lub słucha) i na specjalnym pasku sprawdzić, w jakim stopniu jest się muzycznie zgodnym. Osoby o najbardziej zbieżnych gustach muzycznych to wcześniej wspomniani „sąsiedzi”. Oczywiście, jak na większości portali, gdzie użytkownicy mogą się rejestrować, jest możliwość dodawania innych jako „znajomych”, wysyłania prywatnych wiadomości i pisanie w shoutboxie. Innym ważnym polem aktywności w Last.fm są wydarzenia. Większość wydarzeń muzycznych ma swoje podstrony w serwisie (często tworzone przez samych użytkowników), gdzie można znaleźć najważniejsze informacje o koncercie, kliknąć opcję „wybieram się” lub „może”, sprawdzić, kto się wybiera oraz włączyć się w dyskusję prowadzoną w shoutboxie wydarzenia. Last.fm sam również podpowiada, jakie wydarzenia mogą nas zainteresować oraz ma rozbudowany mechanizm ich wyszukiwania.

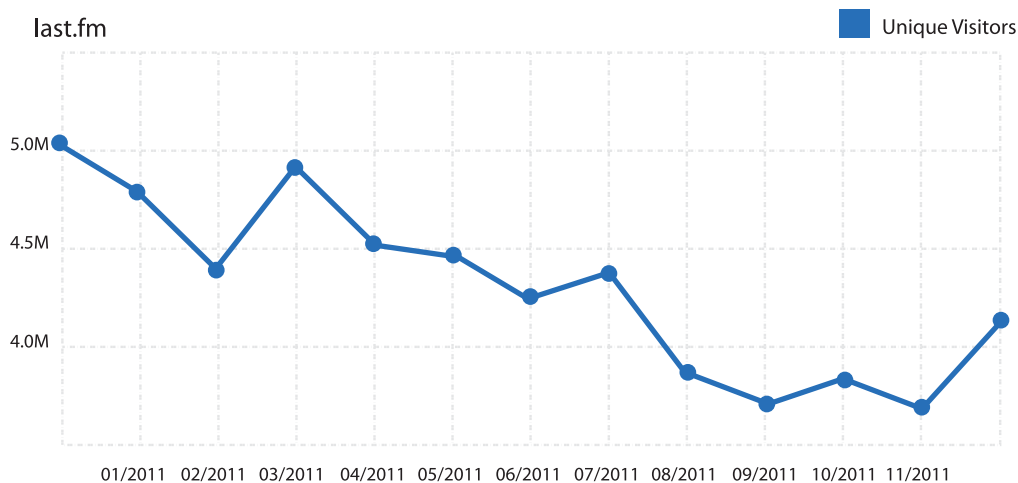
### 5.2.3 Finanse

W maju 2007 roku media donosiły o największym przejęciu w dziedzinie Web 2.0. Amerykański gigant medialny, CBS Corporation, zdecydował się na zakup Last.fm od jego założycieli, płacąc 280 milionów dolarów<sup>217</sup>. Tym, co skłoniło Amerykanów do tego ruchu, była wiara w potencjał serwisu, oparty na budowaniu społeczności wokół muzyki oraz czynniki demograficzne – młodzi użytkownicy Last.fm wpisywali się w strategię CBS. Mimo zmiany właściciela, serwis miał być dalej zarządzany z Londynu przez te same osoby co wcześniej, między innymi jego twórców. Do 2009 roku Last.fm był finansowany przez reklamodawców, co zapewniało wystarczającą ilość środków do funkcjonowania przedsiębiorstwa, a przede wszystkim wynagradzania artystów, których utwory zostały odtworzone (obecnie w bazie znajduje się około 280 000 wykonawców i wytwórni, wiele z nich to artyści niezależni, opłacani bezpośrednio przez Last.fm<sup>218</sup>). Jednak wobec rosnącej liczby użytkowników i popularności strony w wielu krajach, postanowiono o przejściu w stronę modelu *freemium*. W Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i w Niemczech, samo radio w dalszym ciągu jest darmowe (finansowane przez reklamy), a za dodatkową opłatą (3\$/€/£ miesięcznie) użytkownicy mogą cieszyć się dodatkowymi opcjami i brakiem reklam. W pozostałych częściach świata za darmo można tylko wypróbować radio (30 utworów), natomiast Nielimitowane strumieniowanie należy już do strefy *premium*. Ponadto użytkownik, który wnieśli opłatę subskrypcyjną może sprawdzić, kto zaglądał na jego profil, otrzymuje dostęp do strefy VIPów, w której może na przykład tworzyć atrakcyjne graficznie analizy słuchanej muzyki (kiedy najczęściej słucha, jakie są połączenia między artystami i inne), a jego profil zostaje oznaczony specjalną ikonką. W tym systemie niewielka opłata nie stanowi bariery dla użytkowników, a biorąc pod uwagę ich liczbę, może przynieść znaczący dochód. Mimo niezmiennie optymistycznego podejścia do zachodzących zmian, w 2009 roku Martin Stiksel, Felix Miller i Richard Jones opuścili załogę Last.fm, by poświęcić się innym projektom.

<sup>217</sup> *Music site Last.fm bought by CBS*, BBC News, 30.05.2007, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/6701863.stm>, [dostęp: 30.01.2012]

<sup>218</sup> Richard Jones, *Last.fm radio announcement*, Last.fm blog, 24.03.2009, <http://blog.last.fm/2009/03/24/lastfm-radio-announcement>, [dostęp 03.02.2012]

Rys. 62. Liczba unikalnych użytkowników w 2011



Źródło: SiteAnalytics, compete.com

## 5.2.4 Podsumowanie

Last.fm udało się wykorzystać niszę rynkową. Serwis nie powstał u zarania dziejów internetu, jednak należy pamiętać, jak bardzo sytuacja dzisiejsza różni się od tej z roku 2002. Bazując na dość banalnym, ale przez to uniwersalnym pomysle łączenia ludzi przez muzykę, co jest najpopularniejszym tematem rozmów wśród młodzieży. Last.fm przede wszystkim skupił się na swoich użytkownikach wychodząc naprzeciw ich potrzeb i tworząc z nich centralny obiekt swojego zainteresowania – nawet jako radio nie starał się wskazywać, czego należy słuchać, ale co może się spodobać, ponieważ podobało się innym słuchaczom o podobnym guście. Portal daje wiele możliwości działalności zainteresowanym, ale jego konstrukcja powoduje również, że nawet osoba odwiedzająca go bardzo rzadko będzie się tam dobrze czuła – być może to pomogło Last.fm nie zginąć, jak to się stało na przykład z MySpace.

## 5.2.5 Bibliografia

1. Jones R., *Last.fm radio announcement*, Last.fm blog, 24.03.2009, <http://blog.last.fm/2009/03/24/lastfm-radio-announcement>, [dostęp 03.02.2012]
2. Kahney L., *Last.fm: Music to Listeners' Ears*, Wired, 07.07.2003, <http://www.wired.com/culture/lifestyle/news/2003/07/59522>, [dostęp: 30.01.2012]
3. Kiss J., *Last.fm founders to leave company*, guardian.co.uk, 10.06.2009, <http://www.guardian.co.uk/media/2009/jun/10/last-fm-founders-to-leave>, [dostęp: 30.01.2012]
4. *Last.fm*, Crunchbase, 11.03.2011, <http://www.crunchbase.com/company/last-fm> [dostęp: 02.02.2012]
5. *Last.fm*, Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Last.fm> [dostęp: 30.01.2012]
6. *Music site Last.fm bought by CBS*, BBC News, 30.05.2007, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/6701863.stm>, [dostęp: 30.01.2012]
7. *Website offers new view of music*, BBC News, 27.03.2003, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/2888431.stm> [dostęp: 30.01.2012]

## 5.3 NetFlix

Rok założenia firmy: 1997

Założyciele: Marc Randolph, Reed Hastings, Mitch Lowe

Branża: internet, filmy *online*

Obecna wartość: 0,8 mld dolarów



### 5.3.1 Wstęp

Z ponad 20 mln korzystających użytkowników strumieniowych na całym świecie, NetFlix inc jest wiodącym internetowym dostawcą filmów i programów telewizyjnych. Już za ok. 7,99 dolarów miesięcznie członkowie Netflix w Ameryce, Wielkiej Brytanii i Irlandii mogą oglądać nieograniczoną liczbę filmów i seriali telewizyjnych przesyłanych strumieniowo przez internet do komputerów PC, Mac i telewizorów. W ogromnej i stale powiększającej się bazie urządzeń strumieniowych Netflix znajdują się m.in.: Microsoft Xbox 360, Nintendo Wii i PS3 konsole Sony, zestawy Blu-ray, podłączone do internetu telewizory, systemy kina domowego, cyfrowe magnetydy i internetowe odtwarzacze wideo; Apple iPhone, iPad i iPod touch, Android i Windows tablety i telefony, oraz Apple TV i Google TV. W sumie jest ponad 700 dostępnych urządzeń, które są kompatybilne z Netflix.

### 5.3.2 Geneza

Netflix został założony w 1997 roku w Scotts Valley w Kalifornii przez Marca Randolpha i Reeda Hastingsa we współpracy z Mitchem Lowe. Hastings został zainspirowany do uruchomienia firmy po nałożeniu na niego dodatkowej opłaty za zwrócenie wypożyczonej kopii Apollo 13 po terminie. Strona internetowa Netflix została założona w kwietniu 1998 roku z wersją *online* bardziej tradycyjnego modelu płać-za-wynajem (*pay-per-rent*) (4 dolary za wynajem plus 2 dolary za dostawę pocztą). Netflix wprowadził pojęcie miesięcznego abonamentu we wrześniu 1999 r., a następnie dodał model jednorazowego wynajmu na początku 2000 roku. Od tego czasu firma zbudowała swoją reputację na modelu ryczałtów takich jak nieograniczony wynajem bez terminu zwrotu, brak opłaty za późny zwrot, brak opłat za transport oraz opłat manipulacyjnych lub z tytułu opłaty wynajmu. Netflix odegrała znaczącą rolę w niezależnej dystrybucji filmów. Jako właściciel, poprzez podział Red Envelope Entertainment, Netflix rozpowszechnił i udostępnił niezależne filmy, takie jak „Born into Brothels” i „Sherrybaby”. Począwszy od końca 2006 roku Red Envelope Entertainment również rozszerzył swoją działalność o produkcje oryginalnych treści z takimi producentami jak John Waters. W 2008 roku Netflix zapowiedział zamknięcie Red Envelope Entertainment w celu uniknięcia konkurencji z ich partnerami.

#### 5.3.2.1 Wejście na giełdę w 2002 roku

Netflix rozpoczął swoją pierwszą ofertę publiczną (IPO) w dniu 29 maja 2002 r. sprzedając 5 500 000 akcji zwykłych po cenie US\$ 15,00 za akcję. 14 czerwca 2002 r. spółka sprzedała dodatkowe 825 000 zwykłych

akcji w tej samej cenie. Po poniesieniu znacznych strat w ciągu pierwszych kilku lat, Netflix odnotował swój pierwszy zysk w roku podatkowym 2003, zdobywając 6,5 mln USD przy przychodach US \$ 272 mln. Firma jest znana ze swojej kultury zorientowanej na pracownika, oferując nieograniczony czas wypoczynku pracownikom najemnym i pozwalając im na odebranie dowolnej części wypłaty w opcjach giełdowych.

### 5.3.2.2 1 milion użytkowników w 2003 roku

Netflix doszedł do miliona użytkowników w lutym 2003 roku. Do tego czasu otworzył również pięć dodatkowych centrów dostarczania. Cena akcji wyniosła na wiosnę \$22, czyli prawie dwa razy tyle, ile było początkowo zakładane na IPO. Po pięciu latach Netflix był wciąż w trybie wzrostu, ciągle starając się osiągnąć odpowiednią zyskowność oraz zwalczyć konkurentów „dużej wagi”.

Przewagą Netflix Inc. był przede wszystkim wczesny start, dobrze rozbudowany system dystrybucji, lojalność klientów oraz patenty na oprogramowanie. Była to jedna z rzadkich firm prowadzących e-biznes, która miała stać się permanentną częścią świata biznesu.

Netflix to jedno z najbardziej udanych przedsięwzięć dot.com. W „The New York Times” w artykule z września 2002 r., napisano, że w tamtym czasie Netflix wysyłał ok. 190 tysięcy płyt dziennie do 670 tysięcy miesięcznych abonentów. Opublikowana liczba abonentów firmy wzrosła z miliona w czwartym kwartale 2002 roku do 5,6 mln na koniec trzeciego kwartału 2006 roku, a do 14 mln w marcu 2010 r. Wzrost Netflix jest napędzany przez szybkie rozpowszechnianie się odtwarzaczy DVD w gospodarstwach domowych. W roku 2004 prawie dwie trzecie amerykańskich gospodarstw domowych miało odtwarzacz DVD. Netflix wzbogacił się na sukcesie DVD i jego szybkiej ekspansji, integrując potencjał internetu i e-biznesu do świadczenia usług i katalogów, z którymi zwykłym sprzedawcom trudno konkurować.

W czerwcu 2011 r. Netflix ogłosił separację obecnych planów subskrypcji na dwa oddzielne. Jeden, który zajmowałby się szybkim strumieniowaniem, i drugi do wynajmu DVD. Obydwa byłyby w cenie \$7,99. Wywołało to falę oburzenia i negatywnych komentarzy wśród fanów na Facebooku i Twitterze. Netflix uzasadnił swoją decyzję nie tylko w sensie finansowym, ale również w ujęciu zadowolenia klientów, którzy chcą tylko wypożyczać DVD.

18 września 2011 r. Netflix ogłosił zamiar przemianowania i strukturyzacji domowej wypożyczalni DVD jako niezależnej filii o nazwie Qwikster, całkowicie oddzielając wynajem DVD od strumieniowania (transmisji filmów *online*). Andy Rendich, jako 12-letni weteran Netflix, miał zostać prezesem Qwikster. Nowa usługa miała również wprowadzić gry wideo, podczas gdy Netflix nie posiadał takiej opcji. Następnie, w październiku 2011 r., Netflix ogłosił, że zachowa swoje usługi DVD pod starą nazwą i nie będzie w rzeczywistości tworzył filii Qwikster w tym celu. W lecie 2011 r., Netflix zapowiedział ekspansję na rynku europejskim, począwszy od Hiszpanii przed rozpoczęciem 2012 roku. We wrześniu 2011 r., Netflix zakończył uruchomienie usług strumieniowych w Ameryce Łacińskiej (m.in. na Karaibach, w Meksyku) oraz w Środkowej i Południowej Ameryce. W Wielkiej Brytanii i Irlandii zamierza wprowadzić swoje usługi na początku 2012 roku (w cenie £ 5,99 miesięcznie a w Irlandii za € 6,99 miesięcznie).

## 5.3.3 Produkt / usługi

### Strumieniowanie wideo przez internet

Netflix oferuje internetową strumieniową transmisję wideo („oglądaj natychmiast”) wybranych tytułów na komputerach z systemem Windows lub Mac OS X i na kompatybilnych urządzeniach. W swojej najprostszej formie, wideo przesyłane do użytkownika za pomocą standardowego komputera PC wymaga instalacji oprogramowania Microsoft Silverlight.

Początkowo funkcja ta (tj. „oglądaj natychmiast”) oferowała abonentom jedną godzinę strumieniowania mediów za około każdego dolara wydanego na ich subskrypcję. (\$16,99 taryfa upoważniała abonenta do 17 godzin mediów strumieniowych.) W styczniu 2008 r. Netflix jednak zniósł te ograniczenia. Praktycznie wszyscy abonenci teraz mają prawo do nieograniczonej liczby godzin mediów strumieniowych bez dodatkowych kosztów. Abonenci z planem \$ 4.99/2 DVD na miesiąc, mogą oglądać filmy przez dwie godziny i tylko na komputerze. Nowy zakres usług jest odpowiedzią na wprowadzenie nowych usług Apple – wypożyczalni wideo.

Netflix nie obsługuje odtwarzania na Linux PC ani systemu operacyjnego Android, który korzysta z jądra Linux, choć w inny sposób jest od niego oddzielony. Możliwe jest jednak uruchomienie systemu Windows i Netflix w maszynie wirtualnej, takiej jak VirtualBox lub QEMU. W wywiadzie dla TechRepublic w sierpniu 2010 r., wiceprezes Komunikacji Korporacyjnej Netflix, stwierdził, że dostępne wtyczki Silverlight dla systemu Linux, takie jak Moonlight, nie obsługują systemu PlayReady DRM, których Netflix wymaga do odtwarzania.

### **Wybór filmów**

Wybór dostępnych tytułów jest oparty na adresie IP użytkownika. W większości przypadków odpowiada to jego fizycznej lokalizacji. W praktyce oznacza to jednak, że na przykład użytkownik znajdujący się w Kanadzie, który ma dostęp do internetu przez amerykańską sieć, będzie w stanie zobaczyć katalogi dostępne dla użytkowników w USA.

### **Spółki**

W październiku 2008 r., Netflix zawiązał spółkę z Starz Entertainment, by wnieść ponad 2500 nowych filmów i programów telewizyjnych do „oglądania natychmiastowego” w programie nazwanym Starz Play. W 2010 r. Netflix podpisał 5-letnią umowę wartą miliard dolarów, by strumieniować filmy z Paramount, Lionsgate i MGM. Ta umowa pozwoliła na zwiększenie przychodów o 200 milionów dolarów rocznie.

### **Wypożyczenie płyt**

Usługa ta zapewnia nieograniczony dostęp do wypożyczania DVD i płyt Blu-ray za jednorazową miesięczną opłatę. Filmy są wpisywane na listę, i następnie dostarczane pocztą. Nie ma ograniczenia czasowego na trzymanie filmów, ale by otrzymać kolejny film z listy, należy odesłać w tej samej kopercie wcześniejszy film. Za odpowiednią opłatę można zwiększyć do trzech liczbę filmów przetrzymywanych na raz.

### **Profile**

W czerwcu 2008 r. Netflix zdecydował się wyeliminować profil dla każdego użytkownika osobno i dał możliwość założenia jednego konta dla kilku użytkowników (np. dla męża i żony), tworząc osobne kolejki do DVD, rekomendacje, recenzje, listy przyjaciół. Pomysł został zaimplementowany, by zwiększyć zadowolenie każdego klienta. Niestety po 11 dniach został on wycofany ze względu na negatywne opinie klientów, którzy nie odnieśli wrażenia, że strona ta będzie łatwiejsza w obsłudze oraz bardziej użyteczna, a poczuli się w ten sposób bardziej kontrolowani.

## **5.3.4 Dochody, finanse, przewidywania**

Do 2008 roku według ankiety Compete.com, domena netflix.com przyciągała co najmniej 194 miliony użytkowników rocznie, co przewyższa pięciokrotnie liczbę użytkowników blockbuster.com.

W 2010 roku cena akcji Netflix wzrosła o 219% do \$175,70. Liczba użytkowników podniosła się o 8 milionów, co w sumie dawało 20 milionów użytkowników. Przychód wzrósł o 29% do \$2,16 miliardów a dochód netto zwiększył się o 39% do \$161 milionów.

W 2011 roku Netflix oczekiwał wzrostu ceny za akcje o \$1,07 w pierwszym kwartale przy przychodzie równym \$705,7 milionów. Najwyższy poziom miała ona w czerwcu i wynosiła \$299. Niestety po ogłoszeniu rozdzielania opłat za wynajem DVD od tych za strumieniowanie oraz po próbie założenia filii z gramami wideo Qwikster, stawka ta spadła gwałtownie do ok. \$130.

W wyniku podniesienia cen do grudnia Netflix stracił ponad 75% swojej wartości z lata, co sprawiło, że Dom Maklerski Wedbush opisał ich model biznesowy jako „bankrutowany”, jednocześnie obniżając notowanie ich akcji do „osiągających wyniki gorsze od spodziewanych”.

Firma Netflix nie ma jednak powodów, by się załamywać. Powyższy spadek był spowodowany ogłoszeniem wzrostu cen za usługi w wyniku rozdzielania firmy na część z usługami internetowymi i drugą część z regularną wypożyczalnią filmów. Jednak 9 stycznia 2012 r. w internet Retailer Top 500 Guide można było zauważyć uplasowanie się firmy na 13. miejscu ze wzrostem zysku o 24,53%. Według podanych przez Netflix informacji, w ciągu pierwszego tygodnia nowego roku użytkownicy obejrzeli 2 miliardy więcej godzin strumieniowych programów rozrywkowych niż w ostatnim kwartale 2011 roku. Jest to dobra zapowiedź, mimo tego, że firma ma wciąż przed sobą długą drogę. Odzyskała dopiero 1/3 wartości tego, co miała w czasach świetności.

Prognoza na rok 2012 dla firmy Netflix jest raczej pozytywna. Według ekspertów z uwagi na to, że gałąź e-biznesu względnie powoli się rozwija i ponieważ Netflix ma wciąż bardzo mocną bazę użytkowników oraz całkiem wysoki wynik satysfakcji klientów, firma ta jest bezpieczna w roku 2012. Jedyne, co się w tym momencie liczy, to strategia dalszego rozwoju: czy będzie to przewaga nad konkurencją w wyborze filmów i ich dostępności, czy raczej spadek ceny wynajmu. Należy wziąć pod uwagę, że lojalność względem marki w cyfrowym świecie jest raczej niska.

### 5.3.5 Podsumowanie

Sukces Netflix.com opiera się na rozpoznaniu potrzeb użytkowników. W przypadku firmy zajmującej się wypożyczaniem filmów w postaci DVD, była to analiza dotychczasowo istniejących usług i rozszerzenie ich na skalę globalną za pośrednictwem internetu.

Zdecydowaną przewagą firmy Netflix nad innymi dostawcami podobnej rozrywki jest zapewnienie praktycznie każdego filmu, serialu, programu telewizyjnego w wersji HD, jak również filmów, które nie są dostępne nigdzie indziej, lub takich, które nie są już wyświetlane w telewizji. Inną przewagą jest bardzo niska cena: za jedyne \$17 miesięcznie, użytkownik ma nieograniczony dostęp do wszelkiego rodzaju wideo strumieniowanych przez Netflix. Dodatkowo, jeśli użytkownik znajdzie dany film w bazie, a nie może znaleźć go w internecie, może dostać go w wersji DVD, z czasem około tygodnia na odesłanie go z powrotem.

Kolejną rzeczą, która stanowi o sukcesie firmy Netflix.com, jest szybka reakcja na zdanie użytkowników. Mając pomysły na rozwinięcie usług, lub nowe usługi, firma poddawała je testom użytkowników i na podstawie ich opinii albo wycofywała nowości, albo je adaptowała. Dzięki temu nie naraziła się na ogromne koszty przedsięwzięcia, które by się nie przyjęło.

Biorąc pod uwagę wyżej wymienione czynniki sukcesu, firma utworzyła biznes, który zrewolucjonizował sposób oglądania filmów, zaspokoił potrzeby użytkowników, wypełnił niszę na rynku, wyprzedzając konkurentów nie tylko szybkością i jakością usług, ale również dbając o lojalność użytkowników.



### 5.3.6 Bibliografia

1. Bustos L, *Is Netflix in Trouble for 2012?*, 5.01.2012, <http://www.getelastic.com/is-netflix-in-trouble-for-2012/>
2. <http://en.wikipedia.org/wiki/Netflix#2011>
3. <http://ir.netflix.com/releases.cfm>
4. Woodward K., *Investors like Netflix's numbers as e-commerce stocks advance*, 09.01.2012, <http://www.internetretailer.com/2012/01/09/investors-netflixs-numbers-e-commerce-stocks-advance>

## 5.4 TomTom

Rok założenia firmy: 1991

Założyciele: Peter-Frans Pauwels, Pieter Geelen,  
Harold Goddijn i Corinne Vigreux

Branża: elektronika, technologie

Obecna (suma aktywów na 30.09.2011) wartość: 1,86 mld euro



### 5.4.1 Wstęp

TomTom to wiodąca w Europie firma zajmująca się produkcją samochodowych systemów nawigacyjnych, w tym zarówno urządzeń indywidualnych, jak i dla telefonów komórkowych. Jest również jednym z czołowych twórców tych systemów obok takich firm, jak Garmin i Mio. W 2005 roku firma została notowana na giełdzie w Amsterdamie. W 2010 roku osiągnęła dochody o wartości 1,521 mld €. W tymże roku udział w sprzedaży przenośnych urządzeń nawigacyjnych (PND) wyniósł 45% w Europie i 21% w Ameryce Północnej.

W tym rozdziale przyjrzymy się historii oraz kluczowym czynnikom, które przyczyniły się do sukcesu firmy.

### 5.4.2 Geneza

Firma powstała w Amsterdamie w 1991 roku. Założycielami byli: Peter-Frans Pauwels, absolwent Uniwersytetu w Amsterdamie z dziedziny biznesu i informatyki oraz programista Pieter Geelen. Na początku, jeszcze pod nazwą Palmtop, firma zaczęła opracowywać różne aplikacje dla urządzeń PDA (przenośne komputery kieszonkowe). W 1994 roku do zarządu spółki dołączyła Corinne Vigreux, która pracowała w Psion – producent komputerów przenośnych i oprogramowania. W 2001 roku dołączył Harold Goddijn, były prezes Psion, a firma zmieniła nazwę na TomTom. Właściwie od tego momentu dwaj założyciele entuzjaści nowych technologii mogli spełniać swoje marzenia o stworzeniu nowej kategorii produktu, który pozwoliłby każdemu kierowcy w czasie podróży korzystać z nawigacji oferującej co raz to nowe rozwiązania ułatwiające poruszanie się po drogach na całym świecie.

Kiedy w 2001 roku bardziej dokładne odczyty satelitarne GPS stały się ogólnodostępne, firma uznała, że w nawigacji samochodowej istnieje duża szansa dla innowacji. Pierwszy produkt nawigacji dostępnej dla urządzeń mobilnych, TomTom Navigator, został uruchomiony w 2002 roku. Ten produkt był sprzedawany jako dodatek aplikacji dla urządzeń PDA innych firm i to sprawiło, że kierowcy masowo zaczęli korzystać z tego dodatku na swoich przenośnych urządzeniach. Jednak nie odpowiadały one na wszystkie potrzeby użytkowników i firma zauważyła zapotrzebowanie na rynku na niedrogi, łatwy w obsłudze system do nawigacji samochodowej, tak zintegrowany, że wszystkie elementy systemu mieściły się w jednym urządzeniu przenośnym. W 2003 roku zarząd podjął strategiczną decyzję w ulepszeniu architektury podstawowego oprogramowania do pracy zarówno na własnych nowych produktach sprzętowych, a także na produktach innych producentów sprzętu i systemów operacyjnych.

Pierwsze samodzielne urządzenie do nawigacji (PND), TomTom GO, zostało wprowadzone w marcu 2004 roku i było punktem zwrotnym w historii firmy. TomTom GO spełniał zapotrzebowanie na urządzenie do nawigacji, które było proste w obsłudze, niedrogie i działało lepiej niż jakiegokolwiek inne rozwiązanie nawigacyjne na rynku. Popyt szybko wzrósł z 250 000 PND sprzedanych w 2004 roku do 1,7 mln w 2005 roku. Druga generacja urządzeń, jak również nowe wersje oprogramowania do nawigacji dla urządzeń mobilnych, zostały specjalnie opracowane do ekspansji w Europie i Ameryce Północnej.

W celu sfinansowania dalszego rozwoju i dalszych inwestycji w badania, TomTom z powodzeniem zainaugurował notowania na giełdzie NYSE Euronext w Amsterdamie w maju 2005 roku. Aby zwiększyć konkurencyjność, w lipcu 2007 r. TomTom złożył ofertę kupna dla Tele Atlas, jednego z dwóch największych globalnych firm (Navteq) tworzących mapy cyfrowe. Po zatwierdzeniu przez Komisję Ochrony Konkurencji UE, Tom zakończył proces przejścia firmy Tele Atlas w czerwcu 2008 roku za 2,9 mld euro. Przejęcie Tele Atlas umożliwiło przyspieszenie wydania nowych map, zwiększenie ich dokładności oraz wydajności procesu produkcji, aby ostatecznie zapewnić lepsze możliwości nawigacji dla klientów TomTom.

TomTom od lat realizuje misję firmy, która skupia się na zmniejszeniu natężenia ruchu na drogach. Misja ta jest częścią Manifestu Drogowego, zadeklarowanego przez firmę.

### 5.4.3 Produkty

Misją twórców TomTom jest zapewnienie wszystkim kierowcom najlepszych nawigacji na świecie. Poniżej prześledźmy losy ich produktów.

W roku 2002 wprowadza swoją pierwszą nawigację przeznaczoną dla urządzeń typu PDA – **Tom Tom NAVIGATOR**. Jest to oprogramowanie pozwalające użytkownikowi na otrzymywanie informacji o jego położeniu oraz ułatwienie nawigacji w terenie. Działanie polega na pomiarze czasu dotarcia sygnału radiowego z satelitów do odbiornika. Nie było to odkrywcze, ale produkt znakomicie się sprzedawał.

W 2004 r. firma poszła za ciosem i utworzyła pierwsze w branży, już wspomniane, samodzielne urządzenie nawigacyjne typu „wszystko w jednym” – **TomTom GO**. W tym samym roku, wraz z pojawieniem się na rynku pierwszych smartfonów, TomTom zaprezentował jedną z pierwszych aplikacji nawigacyjnych dla użytkowników tych zaawansowanych telefonów.

W 2005 roku z myślą o motocyklistach i użytkownikach skuterów jako pierwszy tworzy urządzenie – **TomTom RIDER**. Pierwszy też wprowadza funkcje zestawu głośnomówiącego do swoich produktów umożliwiając kierowcom bezpieczną rozmowę przez telefon podczas podróży. Na koniec tego roku tworzy model **TomTom ONE**, który staje się najlepiej sprzedającym na świecie urządzeniem nawigacyjnym (PND).

Ze względu na zmieniającą się liczbę dróg, aby zapewnić aktualne mapy w 2007 roku firma wprowadziła gwarancję najnowszych map na wszystkich swoich urządzeniach. Dzięki niej użytkownicy mają zawsze dostęp do aktualnej mapy w chwili zakupu urządzenia. W tym samym czasie zapoczątkowano **usługę MapShare** – użytkownicy w internecie dzielą się informacjami o zmianach na drogach, dzięki czemu wszyscy są dobrze poinformowani.

Wszystkie te innowacje prowadzą do wielkiego przełomu – w 2007 roku TomTom wprowadził technologię **TomTom HD Traffic**, dzięki której użytkownicy nawigacji LIVE mają dostęp do bieżących informacji o sytuacji na drodze. Od tego czasu kierowcy mają dostęp do wielu usług, takich jak pogoda, fotoradary czy lokalne wyszukiwanie Google.

W 2011 roku TomTom wprowadza także dostęp do najbardziej popularnych portali społecznościowych i podróżniczych, takich jak Twitter, Expedia i TripAdvisor. Usługi te są już dostępne w siedmiu krajach.

## 5.4.4 Finanse

Tabela obrazuje jak mała firma produkująca oprogramowanie do przenośnych urządzeń stała się wiodącym producentem samochodowych systemów nawigacyjnych. O sukcesie firmy zdecydowały przede wszystkim pomysły i jego doskonała realizacja.

**Tab. 15.** Historia przychodów oraz wartość firmy TomTom

Rok	Dochód (mln euro)	Zysk (mln euro)	Wartość Suma aktywów (mln euro)
2002	8	1	brak danych
2003	39	6	brak danych
2004	192	28	brak danych
2005 (IPO)	720	143	464
2006	1364	222,2	902
2007	1737	317,2	1970
2008 (zakup Tele Atlas)	1674	-872	2767
2009	1480	86,4	2686
2010	1521	107,7	2623

Źródło: Opracowanie własne na podstawie corporate.tomtom.com.

TomTom w liczbach:

- Od 2004 roku sprzedano ponad 55 000 000 przenośnych urządzeń nawigacyjnych.
- Od 2009 roku sprzedano ponad **2 miliony** systemów nawigacji w desce rozdzielczej samochodów.
- Usługi Traffic dostępne są w 23 krajach.
- Mapy obejmują ponad 100 krajów osiągając swym zasięgiem **ponad 3 mld** ludzi.
- Usługa Fleet Management jest używana przez **ponad 150 000** kierowców zawodowych.

## 5.4.5 Podsumowanie

Sukces firmy TomTom opiera się na pomysły ich twórców, którzy doskonale rozpoznali potrzeby kierowców na łatwiejsze poruszanie się po drogach i sukcesywnie zaspokajali ich potrzeby, doskonaląc swoje produkty. Dzięki ciągłym innowacjom firma stała się jednym z liderów rozwiązań nawigacyjnych i jest nim do dziś.

## 5.4.6 Bibliografia

1. Gajewski, „Chip”, 08.11.2011, <http://www.chip.pl/news/wydarzenia/trendy/2011/11/swietujemy-dwudzieste-urodziny-tomtoma> (dostęp 27.01.2012)
2. Garside J., H. Goddijn, „Guardian”, 24.11.2011, <http://www.guardian.co.uk/business/2011/nov/24/harold-goddijn-tomtom> (dostęp 28.01.2012)
3. <http://corinnegoddijn-vigreux.crazybillionaire.org/corinnegoddijn-vigreux.php> (dostęp 28.01.2012)
4. TomTom, 2011, <http://corporate.tomtom.com/keyfacts.cfm> (dostęp 28.01.2012)
5. TomTom, 2011, <http://corporate.tomtom.com/reports.cfm?year=2011> (dostęp 28.01.2012)
6. TomTom..., Wirtualna Polska, tech.wp, 26.10.2011 <http://tech.wp.pl/kat,130036,title,TomTom-prze-stanie-produkowac-nawigacje,wid,13930459,wiadomosc.html?ticaid=1dd34> (dostęp 29.01.2012)

## 5.5 City-Nav (jakdojade.pl)

Rok założenia firmy: 2008

Założyciel: Bartosz Burek



### 5.5.1 Geneza

Serwis JakDojade.pl wymyślili studenci: Mikołaj Grajek i Artur Szychta w ramach zajęć na Politechnice Poznańskiej. Firma City-nav powstała, gdy dołączył do nich student poznańskiego Uniwersytetu Ekonomicznego, Bartosz Burek. Początkowo portal obejmował jedynie komunikację w Poznaniu. Kolejnym miastem, które mogło korzystać z jego dobrodziejstw był Wrocław. Obecnie serwis obsługuje wszystkie większe miasta w Polsce, a konkretnie: Warszawę, Kraków, miasta GOP, Łódź, Toruń, Bydgoszcz, Radom, Trójmiasto, Szczecin i wspomniane już wcześniej Poznań i Wrocław. Na samym początku pomysł docenili i postanowili w niego zainwestować profesorowie Politechniki Poznańskiej oraz trzech biznesmeni. Obecnie serwis utrzymuje się z zamieszczania na swoich stronach reklam. Kapitał zakładowy wynosił 50 000 złotych.

Dotychczas pasażerowie komunikacji miejskiej sami musieli sobie planować przejazdy. Jeśli ktoś nie znał miasta, mógł tylko liczyć na to, że inni pasażerowie doradzą mu, jakim tramwajem czy autobusem dojechać w dane miejsce.

Takich informacji nie można znaleźć na stronach internetowych urzędów miejskich czy lokalnych przewoźników. Nawet szeroko rozbudowany serwis Google Maps nie oferuje tak precyzyjnych usług.

Założyciele City-nav znaleźli lukę i postanowili ją wypełnić. Ułatwili podróżowanie po mieście nie tylko turystom, ale także stałym mieszkańcom, ponieważ środki komunikacji często zmieniają trasy i trudno jest za nimi nadążyć. Wyszukiwarka serwisu jakdojade.pl uwzględnia wszystkie zmiany wprowadzane przez MPK.

### 5.5.2 Produkt

W serwisie jakdojade.pl wystarczy po wybraniu miasta wpisać początek i cel podróży. Na mapie wyświetli się, jaką trasę trzeba pokonać. Dowiemy się, z jakiego tramwaju lub autobusu należy skorzystać. Dostępne są różne połączenia w zależności od tego, czy zależy nam na czasie, czy też bardziej na tym, by uniknąć przesiadek. Jeśli przesiadka będzie konieczna, wyszukiwarka poda, na którym przystanku, na jaką linię i jak długo będziemy czekać. Poznamy także czas przejazdu, a nawet to, ile zajmie nam przejście z przystanku na wybraną przez nas ulicę. Szereg usług oferowanych przez portal jakdojade.pl czyni z niego unikatową propozycję dla konsumentów. Bez większego wysiłku można teraz zaplanować podróż po mieście.

Dzięki współpracy bardzo zdolnych absolwentów Politechniki Poznańskiej powstał bardzo sprawny system planowania dojazdu komunikacją miejską.

Nowe podejście do planowania polega przede wszystkim na pokazaniu punktu startowego oraz docelowego na mapie lub podaniu ich adresów. Można także podać tylko charakterystyczną nazwę kina, restauracji czy teatru.

Jest to kompletna rewolucja na polskim rynku, gdyż system uwzględni także czas dojścia do przystanków. Często w okolicy naszego domu czy miejsca pracy mamy do wyboru kilka różnych przystanków, a co za tym idzie wiele wariantów przejazdu. Do wyznaczenia najszybszych tras użyto zaawansowanych algorytmów, które są unikalnym dziełem autorów. System jest tak prosty w obsłudze, że nie ma nawet swego rodzaju instrukcji obsługi. Po prostu podajemy skąd chcemy dojechać i dokąd, a także o której godzinie. Dodatkowo możemy wybrać z kilku preferencji dotyczących szybkości dojazdu czy dojścia pieszo.

W rezultacie otrzymamy kilka wariantów tras zaczynając od najszybszej, z reguły z minimalną liczbą przesiadek. Co więcej, serwis uwzględni zmiany w rozkładach jazdy spowodowanych remontami czy objazdami, co na pewno docenią osoby, które mieszkają czy pracują w miejscach gdzie odbywają się intensywne prace inwestycyjne.

Już podczas prób systemu stwierdzono, że wyznacza on trasy dojazdu, które potrafią zaskoczyć wieloletnich mieszkańców miasta zdawałoby się świetnie znających połączenia komunikacyjne. Tym bardziej serwis będzie przydatny dla osób, które do miasta przyjechały niedawno lub czasowo zrezygnowały z dojazdów samochodem. Ponieważ system ma zamiar być produktem masowym jest oczywiście dostępny za darmo i nie wymaga identyfikacji użytkownika. Jednak po bezpłatnej rejestracji i autoryzacji uzyskujemy dodatkowe możliwości w tym między innymi listę „moich punktów”. Tę listę możemy dowolnie rozszerzać i modyfikować. Serwis bazuje na oficjalnych rozkładach jazdy komunikacji miejskiej i w związku z tym zdarza się, że rzeczywiste czasy dojazdu odbiegają od zaplanowanych. Nie umniejsza to jednak faktu, że jest to obecnie najbardziej zaawansowany system tego typu w Polsce. Dla miłośników tradycyjnego podejścia są oczywiście dostępne rozkłady jazdy na poszczególnych przystankach, co jest szczególnie przydatne dla szybkiej orientacji i w sytuacji, gdy chcemy zmienić cel dojazdu.

### 5.5.3 Mobilna wersja serwisu

Z [jakdojade.pl](http://jakdojade.pl) możemy skorzystać nie tylko stacjonarnie, ale także mobilnie. Dzięki stronie [m.jakdojade.pl](http://m.jakdojade.pl) mamy możliwość w pełni wykorzystać możliwości serwisu wtedy, gdy naprawdę się spieszymy i jest nam potrzebna błyskawiczna informacja odnośnie preferowanej trasy dojazdu. Historia jej utworzenia sięga grudnia 2008 roku, kiedy pojawiła się pierwsza jeszcze testowa wersja mobilna serwisu. [m.jakdojade.pl](http://m.jakdojade.pl) jest w pełni zintegrowane z pełną wersją [www](http://www.jakdojade.pl), a po zalogowaniu mamy dostęp do listy naszych zapamiętanych punktów. Można dodawać adres zamieszkania, miejsce pracy, adres swojej uczelni, przyjaciół czy ulubionych miejsc rozrywki, a następnie ustalić odpowiednią, najbardziej nam pasującą drogę – w zależności od tego czy się spieszymy czy chcemy skorzystać z jak najmniejszej liczby przesiadek. W wersji mobilnej zadbano o to, by korzystanie z serwisu nie wiązało się z koniecznością pobierania dużej ilości danych. Po pierwsze zapewnia to szybkie załadowanie serwisu w przeglądarce, po drugie – nie naraża nas na duże koszty transmisji danych. Polecane jest wykupienie najmniejszego dostępnego pakietu internetowego u operatora komórkowego – kilka megabajtów miesięcznie powinno z zapasem wystarczyć na nieograniczone korzystanie z serwisu. Poza tym do minimum ograniczono grafikę więc wytyczenie trasy „waży” jedynie nie więcej niż kilkadziesiąt kilobajtów.

Pod koniec 2011 r. zaprezentowano [m.jakdojade.pl](http://m.jakdojade.pl) w ulepszonej wersji 2.0. Dotychczasowa strona miała już trzy lata więc wymagała pewnych zmian wynikających głównie z postępu technicznego. W ostatnim czasie lawinowo wzrastała liczba osób korzystających ze smartfonów i telefonów z dotykowym wyświetlaczem.

Rys. 63. Przykładowy widok ekranu z serwisu jakdojade.pl



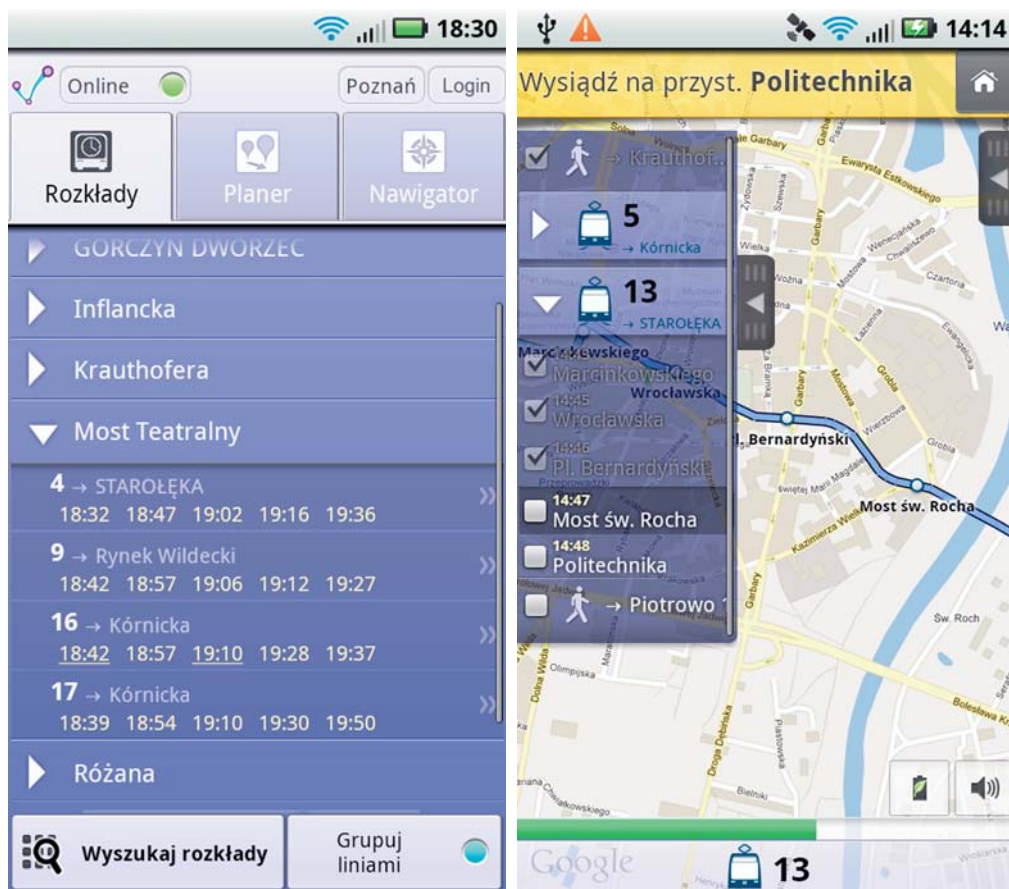
Źródło: city-nav.com

Użytkownicy takiego sprzętu odczuwają różnicę – co prawda niewielką – ale mimo wszystko znaczącą. Nowa wersja jest czytelniejsza od pierwotnej, co ułatwia wyszukiwanie optymalnych tras. Niestety, posiadacze telefonów z małymi wyświetlaczami różnicy nie odczuwają – mała przekątna ekranu nie zapewnia zawarcia wystarczającej liczby danych umieszczonych w sposób wyraźny i intuicyjny.

Jeśli posiadamy telefon pracujący na systemie Android, to możemy wykorzystać specjalnie dedykowaną aplikację, która gwarantuje jeszcze wygodniejszy dostęp niż strona mobilna. Transfer danych ograniczono do minimum osiągając wyniki jeszcze lepsze niż na stronie light m.jakdojade.pl. Dzięki całkiem nowemu podejściu, w odróżnieniu od innych systemów tego typu, użytkownik nie musi pobierać dużych paczek danych np. z aktualizacjami rozkładów. Nie traci przy tym możliwości pracy w trybie offline czy szybkości działania.<sup>219</sup> Poza tym aplikacja zapamiętuje nasze wcześniejsze wyszukiwania i podpowiada nam automatycznie do najprawdopodobniej jakiego miejsca chcemy dotrzeć. Nowością jest nawigacja dla podróżujących komunikacją miejską, a także pokazywanie aktualnej lokalizacji zintegrowane z mapami.

<sup>219</sup> Artur Szycha, „Aplikacja jakdojade.pl na system Android”, city-nav.com, 01.09.2011. „Mobilna wersja serwisu Jak-Dojade.pl”, Telix.pl, 10.01.2009 r. Artur Szycha, „m.jakdojade.pl 2.0 - całkiem nowa strona mobilna”, city-nav.com, 27.10.2011.

Rys. 64. Przykładowe widoki ekranu telefonu komórkowego z uruchomionym serwisem jakdojade.pl



Źródło: city-nav.com

## 5.5.4 Obecna sytuacja, rozwój

O dotację z Unii Europejskiej twórcy jakdojade.pl starali się już we wrześniu 2008 r. Przygotowali wniosek samodzielnie, ale nie został przyjęty. Ubiegając się o pomoc po raz drugi, zlecieli napisanie wniosku firmie doradczej. Tym razem się udało – otrzymali prawie 227 tys. zł dotacji<sup>220</sup>. Nie wnioskowali o większą pomoc, która maksymalnie wynosiła 1 mln zł, bo nie dysponowali wystarczającymi środkami własnymi. Pieniądze uzyskane z działania 8.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka mają być przeznaczone na rozwój serwisu jakdojade.pl, między innymi na promocję i reklamę. Właściciele portalu chcą zarabiać na reklamach, a także czerpać zyski z udostępniania wyszukiwarki innym serwisom internetowym. Właściciele City-nav mówią, że jakdojade.pl już w tej chwili jest odwiedzany przez kilkadziesiąt tysięcy internautów dziennie.

<sup>220</sup> Spółka uzyskała dofinansowanie w ramach działania 8.1 POIG w wysokości ok. 227 tys. zł. Por. jakdojade.pl – dobry serwis rozwinęty w ramach PO IG 8.1 – dotacja 226 519,90 zł, 31 grudnia 2009 r., [http://www.dofinansuj.pl/dotacje\\_unijne/jakdojade-pl-dobry-serwis-rozwinety-w-ramach-po-ig-8-1-dotacja-226-51990-zl](http://www.dofinansuj.pl/dotacje_unijne/jakdojade-pl-dobry-serwis-rozwinety-w-ramach-po-ig-8-1-dotacja-226-51990-zl)



Pomysł na biznes z wyszukiwarką jest wcielany w życie z powodzeniem, ale jego autorzy nie otrzymali jeszcze żadnych pieniędzy, choć realizują kolejny, czwarty etap rozbudowy serwisu. Ku ich zaskoczeniu pojawiły się niejasności dotyczące wydatków, które miały być zrefundowane przez UE. Skończyło się na tym, że firma musiała napisać aneks do umowy dotyczącej dotacji. Bartosz Burek podkreśla, że gdyby teraz starał się o dotację, napisałby wniosek inaczej, by uniknąć niejasności.

29 kwietnia 2010 roku w sali NewConnect budynku GPW w Warszawie inicjatywa Aula Polska przyznała Aulery – wyróżnienia dla młodych projektów technologicznych. W wyborze laureatów wzięto pod uwagę: innowacyjność wdrażanych rozwiązań, konsekwencję w działaniu, efektywność, przychody oraz wkład w budowę przedsiębiorczości technologicznej. Jednym z laureatów był serwis [jakdojade.pl](http://jakdojade.pl).

### 5.5.5 Podsumowanie

Spółka City-nav to jeden z lepszych dowodów na to, że dobry pomysł często można dobrze sprzedać. Przed dzisiejszymi polskimi start-upami rysują się bardzo dobre perspektywy rozwoju. Działają one w jednym z bardziej odpornych na kryzysy sektorów gospodarki.

Niewątpliwie, receptą na sukces portalu [jakdojade.pl](http://jakdojade.pl) był pomysł, zaproponowanie produktu wcześniej niedostępnego na rynku, użytecznego, łatwo dostępnego. Dobrze wykształceni, młodzi ludzie opracowali efektywny, przejrzysty system i nie bali się ryzyka związanego z zainwestowaniem w ten pomysł. [Jakdojade.pl](http://jakdojade.pl) nie jest ewenementem. Świeży pomysł, ubrany w profesjonalne wykonanie i odpowiedzialną kontrolę często odnosi sukces.

### 5.5.6 Bibliografia

1. [jakdojade.pl](http://www.dofinansuj.pl/dotacje_unijne/jakdojade-pl-dobry-serwis-rozwiniety-w-ramach-po-ig-8-1-dotacja-226-51990-zl) – dobry serwis rozwinięty w ramach PO IG 8.1 – dotacja 226 519,90 zł, 31 grudnia 2009 r., [http://www.dofinansuj.pl/dotacje\\_unijne/jakdojade-pl-dobry-serwis-rozwiniety-w-ramach-po-ig-8-1-dotacja-226-51990-zl](http://www.dofinansuj.pl/dotacje_unijne/jakdojade-pl-dobry-serwis-rozwiniety-w-ramach-po-ig-8-1-dotacja-226-51990-zl)
2. *Mobilna wersja serwisu [JakDojade.pl](http://jakdojade.pl)*, Telix.pl, 10.01.2009 r.
3. Nogaj M., *JakDojade.pl we Wrocławiu – Sprawdzę w necie*, „Gazeta Wyborcza”, 27.03.2009.
4. *Nowe podejście do poruszania się po Poznaniu*, Telix.pl, 28.11.2008.
5. Suchta A., *Dla wytrwałych i pomysłowych*, „Computer Reseller News”, <http://www.crn.pl/artykuly/biznes/dla-wytrwalych-i-pomyslowych>, 24.02.2010.
6. Szychta A., *Aplikacja [jakdojade.pl](http://jakdojade.pl) na system Android*, [city-nav.com](http://city-nav.com), 01.09.2011.
7. Szychta A., *m.jakdojade.pl 2.0 - całkiem nowa strona mobilna*, [city-nav.com](http://city-nav.com), 27.10.2011.
8. [www.city-nav.com](http://www.city-nav.com), oficjalna strona firmy.

### 5.6 FourSquare

Rok założenia firmy: 2009

Założyciele: Dennis Crowley, Naveen Selvadurai

Branża: internet

Obecna wartość: 600 mln dolarów



#### 5.6.1 Geneza

W nie tak dalekiej przeszłości zaczął się gwałtowny rozwój rynku internetowego i opartych na nim serwisów. Na świecie znalazło się bardzo dużo utalentowanych osób, które potrafiły wykorzystać swą fantazję połączoną z wiedzą, umiejętnościami i szczęściem. Jedną z takich osób był Dennis Crowley.

Dennis Crowley, ucząc się w Uniwersytecie Nowego Jorku, pracował w pewnej firmie, gdzie miał niezbyt ciekawą pracę przy biurku. Nudząc się, wpadł na bardzo prosty w swej postaci pomysł: dużo ludzi chodzi do barów i kawiarenek ze swoimi znajomymi. Skoro tak, to dlaczego by tego nie ułatwić i nie wynieść na zupełnie nowy poziom, wykorzystując nowe technologie? Okazuje się, że jest dość dużo wspólnych aspektów odwiedzania ze znajomymi miejsc, takich jak kina, puby, restauracje czy parki. Podstawowe pytania, które powstają w trakcie takiego wyjścia to: Znasz coś w pobliżu? No to gdzie idziemy? A czy to dobre miejsce? Jakie ceny, jaka jakość? Czy to daleko? A kto idzie? A kogo by jeszcze można było zaprosić?

W roku 2000 czegoś takiego, jak treść (ang. *content*) tworzona przez użytkowników, jeszcze prawie nie było. W DodgeBall już zaczęli myśleć o tym, by użytkownicy sami wypełniali bazy danych i sami wystawiali oceny różnym miejscom.

Jednym z „wynalazków” Dennisa<sup>221</sup> oraz jego współnika Alexa Rainert<sup>222</sup> były tak zwane meldunki (ang. *check in*). Osoby, które przychodziły do jakiegoś miejsca, mogły „zameldować” się w nim i wysłać wiadomość do wszystkich swoich kontaktów w serwisie, o ile adresaci znajdowali się w pobliżu. Przyjaciele dostawali wiadomość SMS z informacją, gdzie znajduje się ich kolega. Co ważne, wysyłający nie musiał martwić się o nazwę i adres miejsca, w którym przebywał, wiadomość razem z dodatkowymi informacjami sama docierała do obiorców. Nie musiał nic wprowadzić, tylko wcisnąć „magiczny guzik”.

Mniej więcej tak się zaczynał projekt DodgeBall. Genezą DodgeBall, która była pierwszą iteracją FourSquare, było połączenie serwisu społecznościowego z serwisem pozycyjnym wysyłania wiadomości SMS. Serwis nawet nie miał przyzwoitego pokrycia w całym kraju (Stany Zjednoczone) aczkolwiek w 2004 r. już zaczynał budzić coraz większe zainteresowanie zarówno wśród użytkowników, jak i prasy.

Próbowano też znaleźć inwestorów, ale się to nie udawało. W 2005 roku, założyciele wykorzystali jedną z opcji strategii wyjścia i sprzedali swą firmę. Nabywcą był Google, który wykupił<sup>223</sup> DodgeBall, obiecywał rozwijać projekt oraz zatrudnił przedsiębiorców. Później DodgeBall został przekształcony w Google Lati-

<sup>221</sup> <http://techcrunch.com/2011/03/05/founder-stories-foursquare-crowley-stop-sketching-start-building/>

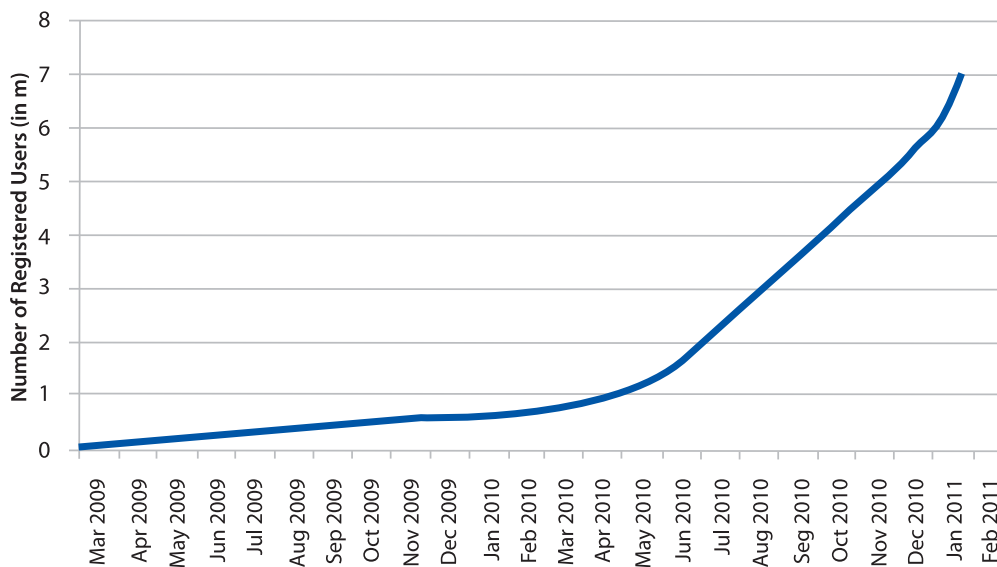
<sup>222</sup> Spotkali się w ramach projektu Interactive Telecommunications Program. Był to program wspierający twórcze osoby w dziedzinie technologii; umożliwiał łączenie czynników dla pracy i burzy mózgów.

<sup>223</sup> Google buys Dodgeball, <http://www.engadget.com/2005/05/12/google-buys-dodgeball/>.

tude, serwis pozycyjny, który jest i dziś promowany przez Google'a. Ale już w 2007 roku Dennis w swoim profilu na Flickr (dpstyles™) umieścił zdjęcie siebie i współnika w siedzibie Google, gdzie wykazuje swoje niezadowolenie pokazując kciuk w dół. Napisał, że Google nie udzielał wystarczająco dużo uwagi projektowi pozycyjnemu. Poinformował, że dlatego razem z kolegą założycielem opuszczają firmę.

Przerwa nie trwała długo. Dennis pracował w firmie, która zajmowała się produkcją gier. Łącznie z Naveen Selvadurai tęsknił za starym DodgeBall i myśl o zrobieniu kolejnego takiego serwisu nie dawała im spokoju. W marcu 2009 r. serwis rozpoczął działalność. We wrześniu w nim już było zarejestrowanych 100 tysięcy użytkowników. W sumie otrzymali dofinansowanie rządu 70 milionów dolarów. W czerwcu 2011 r. szacowana wartość FourSquare wynosiła około miliarda dolarów<sup>224</sup>. Liczba zarejestrowanych użytkowników przekroczyła 10 milionów.

**Rys. 65.** Liczba użytkowników serwisu FourSquare



Source: <http://www.petemachine.co.uk/2011/04/location-based-services-are-becoming-big-business/>

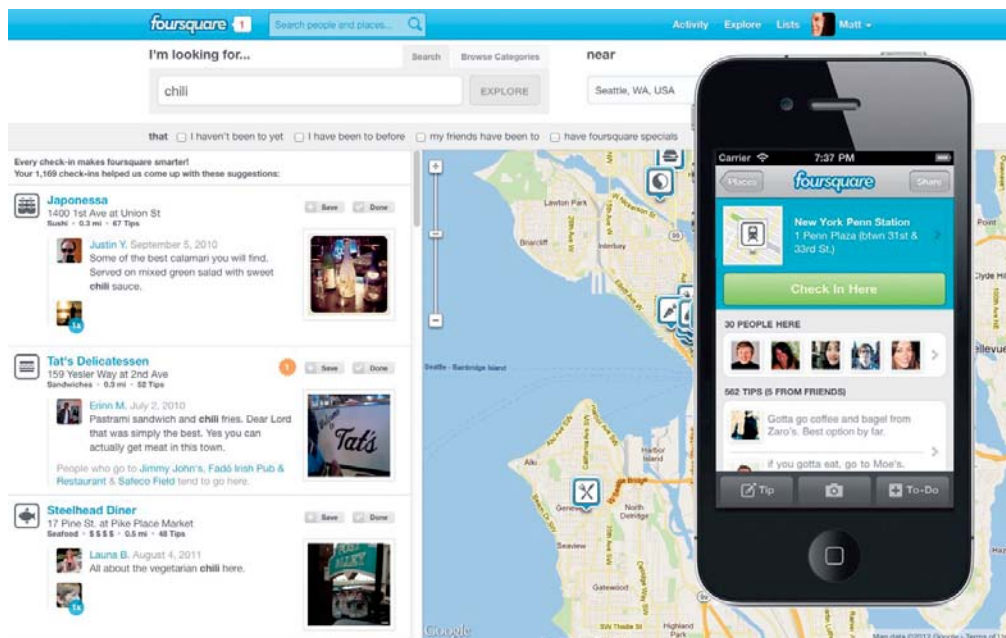
## 5.6.2 Produkt

Z technologicznego punktu widzenia projekt opiera się na funkcjonalności telefonów komórkowych. *De facto* produkt nie istnieje w wersji dla przeglądarki desktopowej<sup>225</sup>. Produkt posiada aplikacje dla wszystkich popularnych mobilnych systemów operacyjnych. Funkcjonalność serwisu, jak już było powiedziane, pozwala na meldowanie (*check-in*) się różnych miejscach. Po zameldowaniu wszystkie kontakty z FourSquare dowiedzą się, gdzie jest użytkownik. Aplikacja pozwala też dowiedzieć się, co ciekawego znajduje się w okolicy. Przeczytać opinie zwykłych użytkowników oraz swoich przyjaciół o jakichś miejscach.

<sup>224</sup> <http://techcrunch.com/2011/06/20/foursquare-now-officially-at-10-million-users/>

<sup>225</sup> Pokazuje to jednocześnie jeden z trendów, który obecnie zaczął się zarysowywać: odchodzenia od tworzenia aplikacji na komputery typu desktop, notebook, netbook, na rzecz tabletów i smartfonów.

Rys. 66. Widok aplikacji FourSquare



Źródło: <http://blog.foursquare.com/>

Wszystkie główne manipulacje z serwisem użytkownik wykonuje ze swojego telefonu.

Serwis wprowadził elementy *gamification*<sup>226</sup>. Zachęca do zbierania jak największej liczby meldunków w całym mieście, a nawet na całym świecie. Za pewną ilość meldunków dostaje się punkty. Za punkty dostaje się odznaki. Jeżeli ktoś ciągle siedzi w tej samej restauracji McDonald's, to jest duże prawdopodobieństwo, że dostanie tytuł „burmistrza” tego miejsca.

Innowacyjność FourSquare polegała na tym, że:

- Stworzył sieć społecznościową opartą głównie o urządzenia mobilne.
- Zaczął dostarczać content bezpośrednio do lokalizacji użytkownika.
- Content zaczął opierać się nie tylko o lokalizację, ale również o graf społecznościowy użytkownika<sup>227</sup>.

Czyli unikatową ofertę FourSquare dała mieszanka usług geolokalizacyjnych, działająca w urządzeniach mobilnych, pomnożona przez dużą liczbę osób. Jest to ciekawe rozwiązanie do zastosowania w innych przypadkach biznesowych.

<sup>226</sup> *Gamification* to przeniesienie technik zarządzania zainteresowaniem gracza z gier komputerowych na inne aspekty życia (por. [www.gamification.org](http://www.gamification.org)). To kolejny duży, nadchodzący trend. W ciągu ostatniego roku można zauważyć wykładniczo rosnącą ilość technik, które zaczęły wchodzić w codzienność nawet w Polsce. Polecamy obejrzenie krótkiego filmu „Extra Credits – Gamification”, który szybko wyjaśni to zjawisko.

<sup>227</sup> Chodzi tu o sieci kontaktów/znajomych użytkownika (taką jak na Facebooku). FourSquare dla ich analizy zastosował matematyczną teorię grafów.

### 5.6.3 Model biznesowy, czyli na czym zarabia FourSquare?

Chociaż logika „zróbmy coś, gdzie się zarejestruje milion użytkowników, to znajdziemy sposób na zarobienie” się sprawdza, jednak warto myśleć strategicznie i dopasowywać biznes model od podstaw.

FourSquare wybrał model pośredni między dostarczaniem usług serwisowych, a *affiliate*. Dostarcza on dużym i małym biznesom narzędzia do monitorowania opinii o sklepie, promocji wewnątrz serwisu. Pozwala komunikować z użytkownikami, stymulować ich do zapoznania się z nową ofertą, oceną katalogu produktu etc.

Na tym zarabia. A raczej planuje zarabiać, gdyż na początku 2012 r. jeszcze nie wykazywała znaczących dochodów ze swojej działalności. Tym niemniej, plany oraz modele współpracy z przedsiębiorcami są dość obiecujące.

### 5.6.4 Przewaga konkurencyjna

Trzeba zaznaczyć, że obecnie (początek 2012 r.) projekt jeszcze nie miał odpowiedniej konkurencji. Google Latitude dopiero wystartował i posiadał znacznie skromniejszą i mniej ciekawą ofertę. FourSquare miał tylko jednego konkurenta – Gowalla. Równie dość popularny był LBS (Location Based Service), którego w grudniu 2011 r. wykupił Facebook<sup>228</sup>.

Bardzo ważnym aspektem tego typu projektów jest konkurencja z Facebookiem czy z jakimkolwiek innym „dużym graczem”. Często młode start-up’y są atakowane zarówno przez prasę, jak i inwestorów, którzy twierdzą, że firma nie wytrzyma konkurencji, jeżeli na dany rynek wejdzie Google/Facebook/Microsoft/DużaFirma. Znanych jest wiele przypadków, kiedy takie projekty były zamykane ze względu na to ryzyko.

Otóż warto powiedzieć, że niema nic bardziej błędnego. FourSquare jest chyba bardzo dobrym tego przykładem. Kiedy latem 2010 roku Facebook uruchomił<sup>229</sup> swoje LBS pod marką Facebook Places, dość dużo analityków oczekiwało końca FourSquare. Jak już wiemy, tak się nie stało. Powstaje dość logiczne pytanie: dlaczego? Jak to możliwe, że mała, w porównaniu do Facebook’a, firma może skutecznie konkurować z takim kolosem? Otóż odpowiedź jest dość prosta i składa się z dwóch części.

Po pierwsze, Facebook jako całość nie jest zaprojektowany do świadczenia takich usług. Jest to usługa dodatkowa, drugorzędna. Czyli z punktu widzenia produktowego, FourSquare znacząco wygrywa z FB. Po drugie, co ważniejsze, FB nie specjalizuje się w LBS. Nie jest to jego główny profil działalności, a co z tego wynika dopracowanie tego serwisu będzie zawsze na marginesie. Oczywiście, gdyby FB postanowił „zniszczyć” FourSquare, to udało by mu się to bez większych problemów. Mógłby przekierować większą część swoich zasobów kadrowych i finansowych na rozwój LBS i wypracowałby po jakimś czasie potężny serwis. Zmiażdżyłby konkurenta – i nie zajęło by to stosunkowo wiele czasu. Ale tego nie robi, gdyż koszty poświęcone na rozwój serwisu LSB pociągnęłyby za sobą zmniejszenie nakładów na rozwój głównej dziedziny działalności Facebooka, dzięki której jest bezkonkurencyjny (choć Google+ stara się mu rzucić wyzwanie). A to byłby strategiczny błąd, na który nie może sobie pozwolić. Po prostu koszty związane z konkurencją z takim wysoko wyspecjalizowanym serwisem są zbyt wysokie.

<sup>228</sup> <http://mashable.com/2011/12/02/facebook-buys-gowalla-report/>

<sup>229</sup> <http://mashable.com/2010/11/03/todays-facebook-announcement-is-all-about-places/>

Są to w przybliżeniu główne przyczyny, które powodują, że mniejsze firmy, które rozwijają swoje niszowe produkty, są w stanie skutecznie konkurować i wygrać z takimi gigantami, jak Google, czy Microsoft.

### 5.6.5 Problemy

Jednym z problemów FourSquare, który nie jest łatwy do rozwiązania, jest popularność. Większość gwiazd oraz innych sławnych osób korzysta z Facebooka lub Twittera. Natomiast niewiele z nich korzysta z FourSquare. Dla powodzenia marketingu wirusowego, tak samo jak kampanii na Facebooku, potrzebne jest wsparcie ze strony popularnej osoby, która rozreklamowałaby to przedsięwzięcie.

#### Przykład

W przypadku akcji organizacji Invisible Children mającej na celu schwytanie zbrodniarza Josepha Kony'ego ([www.kony2012.com](http://www.kony2012.com)) kierującego Armią Bożego Oporu, której większość stanowią dzieci, zainteresowanie internautów na masową skalę tą, trwającą już kilka lat akcją, zaczęło się dopiero, gdy zwróciła na nią uwagę Oprah Winfrey na swoim koncju w serwisie Twitter<sup>230</sup>.

### 5.6.6 Podsumowanie

Możliwość pokonania Goliata przez Dawida (a przynajmniej szansa na rozwój mniejszego biznesu bez bycia zmiażdżonym przez giganta) jest bardzo dobrą wiadomością dla wszystkich przedsiębiorców, którzy zaczynają działalność w e-biznesie. Jeżeli zatem potencjalny inwestor kiedykolwiek powie: „Słyszałem, że Google planuje wejść w ten rynek. Co będziecie Państwo robić?”, Czytelnik będzie mógł wyjaśnić, w jaki sposób będzie to starał się uczynić, i będzie mógł podać dość dużo przykładów, również z tej książki, kiedy mniejsze firmy skutecznie konkurowały z analogicznymi produktami dużych firm.

### 5.6.7 Bibliografia

1. *Facebook Buys Gowalla [REPORT]* by Todd Wasserman. 3 grudnia 2011, Mashable.
2. *Foursquare Now Officially At 10 Million Users* by Alexia Tsotsis. 20 czerwca 2011 r. Techcrunch. [techcrunch.com/2011/06/20/foursquare-now-officially-at-10-million-users/](http://techcrunch.com/2011/06/20/foursquare-now-officially-at-10-million-users/) <data korzystania: 14 marca 2012 r.>
3. *Google buys Dodgeball* by Ryan Block, 12 maja 2005, Engadget. [www.engadget.com/2005/05/12/google-buys-dodgeball/](http://www.engadget.com/2005/05/12/google-buys-dodgeball/), <data korzystania: 14 marca 2012 r.>
4. *How Oprah helped the 'Stop Kony' documentary go viral*, <http://www.thegrio.com/news/how-oprah-helped-the-kony-documentary-go-viral.php>, 9 marca 2012 <data korzystania: 13 marca 2012 r.>
5. *mashable.com/2011/12/02/facebook-buys-gowalla-report/*, <data korzystania: 14 marca 2012 r.>

<sup>230</sup> *How Oprah helped the 'Stop Kony' documentary go viral*, <http://www.thegrio.com/news/how-oprah-helped-the-kony-documentary-go-viral.php>, 9 marca 2012 [dostęp: 13 marca 2012].

6. *Today's Facebook Announcement Is All About Places* by Ben Parr. 3 października 2011. mashable.com/2010/11/03/todays-facebook-announcement-is-all-about-places/ < data korzystania: 14 marca 2012 r.>
7. Wywiad z założycielem Foursquare. (*Founder Stories*) *Foursquare's Dennis Crowley: "Stop Sketching, Start Building"*. by Erick Schonfeld by Schonfeld R., <http://techcrunch.com/2011/03/05/founder-stories-foursquare-crowley-stop-sketching-start-building/>, <data korzystania: 14 marca 2012 r.>

## 5.7 Nike+

Rok założenia: 2006

Założyciele: współpraca Nike i Apple

Branża: sportowa (mix)



### 5.7.1 Geneza

Na świecie istnieje tylko kilka marek, których logo rozpoznawalnością może dorównać nadgryzionemu jabłku i znaczкови „Swoosh”. Niesamowite jest, że prezesi tych dwóch znanych firm: Nike i Apple, czyli Mark Parker oraz Steve Jobs, połączyli siły i utworzyli nową serię produktów. Głównym celem ich pracy było wypełnienie luki pomiędzy sportem, muzyką i rozrywką. Wspólna pasja do tworzenia unikatowych i innowacyjnych rozwiązań doprowadziła firmy do opracowania technologii Nike+. Stanowi ona przełomowe rozwiązanie dotyczące zarządzania danymi oraz ich bieżącego kontrolowania podczas codziennego treningu.

Obie firmy kierują swoje produkty do młodych, dynamicznych ludzi, którzy podążają za najnowszymi trendami. Apple i Nike w tworzeniu strategii marketingowej są zawsze krok przed konkurencją. Również w przypadku Nike+ wyszli naprzeciw potrzebom klientów, tworząc produkt, który sprostał oczekiwaniom młodych, aktywnych ludzi. Przemysłana koncepcja połączenia uprawiania sportu przy ulubionej muzyce i dzielenie się swoimi osiągnięciami na portalu internetowym odniosła wielki sukces.

Obecnie produkty Nike+ są używane przez ponad 5 milionów osób<sup>231</sup>. Nike+ szczyty się mianem największego klubu biegaczy.

### 5.7.2 Produkt

Nike+ proponuje kilka rozwiązań w zależności od indywidualnych preferencji trenujących osób. Dla biegaczy, którzy lubią słuchać muzyki Nike+ oferuje np. Nike+ iPod, Nike+ iPhone 3GS. Opaska Nike+ Sportband to rozwiązanie dla osób, które potrafią obejść się bez słuchawek. Dodatkowo każdy zestaw składa się z niewielkiego sensora umieszczanego w specjalnym miejscu w podeszwie buta oraz z odbiornika podpiętego do np. iPod, albo znajdującego się w opasce Sportband. Sensor uruchamia się w momencie rozpoczęcia treningu oraz na bieżąco dokonuje pomiarów takich jak: czas, dystans, tempo biegu oraz ilość spalonych kalorii. Następnie informacje trafiają do odbiornika, zostają przetworzone i odczytane osobie biegającej.

Po skończonym treningu dane można zgrać na komputer oraz załadować do specjalnie stworzonego serwisu Nike+ *online*, znajdującej się pod linkiem [www.nikeplus.com](http://www.nikeplus.com). Portal umożliwia zachowanie danych z każdego treningu, a co za tym idzie ich porównywanie oraz śledzenie postępów. Dodatkowo na stro-

<sup>231</sup> Earnings Release Conference Call Transcript [22 September 2011] [http://investors.nikeinc.com/Theme/Nike/files/doc\\_financials/2012Q1.pdf](http://investors.nikeinc.com/Theme/Nike/files/doc_financials/2012Q1.pdf)



nie umieszczone zostały linki do portali społecznościowych jak Twitter, Facebook, dzięki którym można tworzyć lub znaleźć grupę biegaczy będących na podobnym poziomie, konkurować z nimi przez różne wyzwania oraz porównywać swoje wyniki.

Nike+ oferuje korzystanie z niestandardowych programów treningowych, takich jak: trening potrzebny do przebiegnięcia 5 km, czy nawet maratonu. W zależności od indywidualnych oczekiwań i potrzeb klienta (np. uzyskanie szybszego czasu, pokonanie dalszego dystansu) Nike+coach na podstawie codziennych wyników szacuje dotychczasowe rezultaty oraz ustala ile brakuje do osiągnięcia wyznaczonego celu.

**Rys. 67.** Wygląd panelu użytkownika aplikacji Nike+



Źródło: <http://drivenoutside.com/blog/?tag=running> (dostęp: 29 stycznia 2012)

Jednym z ciekawszych dodatków jest „Map it”. Aplikacja pokazuje drogę pokonaną przez użytkownika Nike+. Pozwala na publikowanie swoich ulubionych tras oraz znajdowanie ścieżek umieszczonych przez innych biegaczy z całego świata.

Nike+ ciągle poszerza swój asortyment, proponując zainteresowanym coraz to nowe rozwiązania, aplikacje i udogodnienia.

Zgodnie z mottem „Life of Running and Fun” Nike+ jest organizatorem wielu ciekawych wydarzeń. Jednym z najbardziej znanych jest Human Race – największe wydarzenie związane z bieganiem. W 2009 roku ok. 140 000 uczestników z całego świata wzięło udział w biegu na 10 kilometrów. Zawodnicy w sumie przebiegli 1 292 084 kilometrów. W 27 miastach zostały zorganizowane prawdziwe zawody<sup>232</sup>.

Ostatnim (z 14-15 stycznia 2012 r.) wydarzeniem był półmaraton dla kobiet. Udział wzięło 10 000 zawodniczek. Półmaraton odbył się pod hasłem „walka z rakiem”, a Nike z LLC przeznaczyli 118 milionów dolarów na pomoc w leczeniu tej choroby.

Nike+ angażuje wielu znanych sportowców do promocji biegania. Wszystkie wydarzenia są organizowane pod różnymi hasłami, które jednocześnie zachęcają i motywują do wzięcia udziału w wydarzeniach. Odnoszą się często do emocji, do jednoczenia się ludzi z pasją.

<sup>232</sup> [http://inside.nike.com/blogs/nikerunning\\_humanrace-en\\_US/2009/10/30/nike-human-race-2009-inspired-hundreds-of-thousand-of-runners-to-lace-up-and-run](http://inside.nike.com/blogs/nikerunning_humanrace-en_US/2009/10/30/nike-human-race-2009-inspired-hundreds-of-thousand-of-runners-to-lace-up-and-run)

### 5.7.3 Dochody i strategia sukcesu

Nike+ jest jedną z wielu marek Nike Inc, dlatego trudno jest dokładnie oszacować zysk jaki przynosi. Jednak sukces uwidacznia się w zwiększonej sprzedaży produktów Nike oraz ciągle rosnących dochodach firmy. Już pół roku od wprowadzeniu zestawów Nike+ na rynek, wpływy firmy wzrosły o ok. 10%, czyli wyniosły 3,82mld \$<sup>233</sup>.

Jeśli chodzi o udział w sprzedaży obuwia sportowego na rynku amerykańskim, w 2006 roku wynosił on 47%, w 2007 r. wzrósł do 57%. Rosnąca tendencja utrzymała się i w 2008 r., gdzie Nike Inc. posiadał już 61% tego rynku<sup>234</sup>. Wzrost zainteresowania widać też w zwiększającej się liczbie zarejestrowanych uczestników na stronie nikeplus.com.

Współcześni klienci chcą być częścią społeczności i to nieważne czy wirtualnej czy rzeczywistej. Chcą partycypować i angażować się w różne wydarzenia oraz doświadczać nowych wrażeń. Stawia to wysoką poprzeczkę przed wszystkimi firmami, a dostosowanie się do społecznościowego trendu definiuje dalszy rozwój.

Nike+ idealnie wyczuwa potrzeby młodych klientów. Utworzył dla nich produkt, ale przede wszystkim wirtualne środowisko, gdzie mogą dzielić się spostrzeżeniami, udzielać sobie nawzajem porad czy pogłębiać swoją pasję. Portal nikeplus.com jednoczy ludzi o podobnych zainteresowaniach oraz motywuje do ciągłej konkurencji, polepszania swoich wyników. I tak użytkownicy Nike+ tworzą na swoich profilach playlisty z muzyką do biegania, zaznaczają ulubione trasy treningowe, rzucają nowe wyzwania, a nawet kręcą filmiki, dzieląc się wrażeniami z użytkownika zestawów Nike+Apple. I tak znajomi wciągają swoich znajomych, a krąg biegaczy używających sensory cały czas się powiększa.

### 5.7.4 Problemy

Każde przedsiębiorstwo prędzej czy później staje przed różnymi problemami. Nike+ również musiał przeproszać użytkowników za niedoskonałości i wady systemu. Paradoksalnie niedociągnięciem było niedoszacowanie zainteresowania i aktywności biegaczy na portalu internetowym. Nike nie spodziewał się tak wielkiego odzewu klientów. Platforma zaczęła odmawiać posłuszeństwa w takich kwestiach jak logowanie uczestników, dzielenie się osiągnięciami i edytowaniem profilu. Głównym powodem było niedostosowanie serwerów do ogromnej ilości przetwarzanych danych.

Niezadowolenie użytkowników uwidoczniło się przez znaczną liczbę negatywnych komentarzy na portalach internetowych. Nike+ drogą mailową przeprosił wszystkich użytkowników za wystąpienie licznych błędów oraz obiecał zaprojektowanie nowego portalu, który będzie rozwiązywał dotychczasowe problemy i da większe możliwości.

### 5.7.5 Podsumowanie

Wprowadzenie Nike+ na rynek nie tylko spowodowało znaczący wzrost sprzedaży obuwia, ale co ważniejsze – pomogło zbudować trwałe więzi pomiędzy klientami a marką. Nike osiągnął sukces poprzez zbudowanie portalu nikeplus.com oraz stworzeniu społeczności biegaczy. W prosty sposób zachęcił użyt-

<sup>233</sup> <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=atzJkAXnEhAQ&refer=home>

<sup>234</sup> <http://www.slideshare.net/EnterpriseCoCreation/nike-8829199>, slajd 5

kowników do aktywnego udziału na platformie internetowej. Wymyślając kreatywne eventy motywuje do aktywności również poza wirtualną rzeczywistością. Najważniejszym czynnikiem sukcesu Nike+ jest lojalność użytkowników oraz ich zaangażowanie w różne wydarzenia, co zapewnia rozwój i popularność marki.

## 5.7.6 Bibliografia

1. Cahil R., *The Story of Nike+*, PRTM i ECCP, czerwiec 2011, <http://www.slideshare.net/EnterpriseCo-Creation/nike-8829199> [30 stycznia 2012 r.]
2. Cheng A., *Nike's Profit Rises 8,1 on New Products, Tax Gain*, Bloomberg, 20 grudnia 2006, <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=atzJkAXnEhAQ&refer=home>, [30 stycznia 2012 r.]
3. *Nike Plus Becomes Nike Minus With Customers*, iMedia News Berau, 25 września 2011, <http://www.imediainconnection.in/article/445/Digital/nike-plus-becomes-nike-minus-with-customers.html>, [30 stycznia 2012 r.]
4. *Nike+iPod*, Wikipedia, 26 stycznia 2012 <http://en.wikipedia.org/wiki/Nike%2BiPod> [28 stycznia 2012 r.]
5. [www.apple.com](http://www.apple.com) [28 stycznia 2012 r.]
6. [www.nikeplus.com](http://www.nikeplus.com) [29 stycznia 2012 r.]

## 5.8 City Interactive

Rok założenia firmy: 2002

Założyciel: Marek Tymiński

Branża: gry komputerowe

Kapitalizacja (9 lutego 2012 r.): 390,25 mln zł



### 5.8.1 Wstęp

Pierwsze gry komputerowe powstały w latach 50. i 60. XX wieku. Od czasu skonstruowania przez amerykańskiego przedsiębiorcę i konstruktora Nolana Bushnella w 1972 roku automatu Pong<sup>235</sup> popularność gier komputerowych na świecie stale rośnie<sup>236</sup>. Wraz z nią szybkemu rozwojowi ulega cały przemysł produkcji gier komputerowych. Tę tendencję można również zauważyć na naszym rodzimym rynku, potęgowaną dodatkowo przez efekt doganiania w stosunku do bardziej rozwiniętych, głównie zachodnich gospodarek. Polacy dysponują coraz większą liczbą komputerów w przeliczeniu na mieszkańca, a także rosną ich dochody, co pociąga za sobą wzrost kręgu osób potencjalnie zainteresowanych korzystaniem z gier komputerowych.

### 5.8.2 Polski rynek gier komputerowych

Pomimo dynamicznego wzrostu sprzedaży gier komputerowych w Polsce (rys. 68) ciągle jesteśmy daleko za liderami wielkości obrotów, takimi jak Stany Zjednoczone, Japonia i Wielka Brytania. To tam w dalszym ciągu produkowanych i sprzedawanych gier jest najwięcej. Wymienione rynki są również miejscami koncentracji największych firm z tej branży. Warto w tym miejscu nadmienić takie wielkie i znane wśród graczy marki, jak Blizzard Entertainment (USA), Electronic Arts (USA), Rockstar Games (USA), Sega (Japonia) czy Firefly Studios (Wielka Brytania).

Postępująca globalizacja na rynkach dóbr i usług wzmaga konkurencję między podmiotami działającymi również na innych, mniejszych rynkach, co dobrze widać na przykładzie Polski. Od kilku lat w naszym kraju oprócz polskich firm zajmujących się produkcją oraz dystrybucją gier (City Interactive S.A., CD Project RED S.A., Techland, People Can Fly) można zauważyć podmioty zagraniczne, takie jak Electronic Arts (34% polskiego rynku w 2010 roku, w Polsce od 2003 roku), Sony, Microsoft, Ubisoft, Codemasters i inne, które dzięki swojej marce, popularności oraz gigantycznemu zapleczu finansowemu są w stanie z powodzeniem konkurować z firmami krajowymi.

<sup>235</sup> Pong to nazwa jednej z pierwszych konsoli, a także nazwa pierwszej komercyjnej gry komputerowej, którą wzorowano na tenisie.

<sup>236</sup> Wyjątkiem było wydarzenie z roku 1983, nazwane później „Zapaścią gier wideo”. Zobacz więcej: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Zapaść\\_gier\\_wideo\\_w\\_1983](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zapaść_gier_wideo_w_1983)

**Rys. 68.** Wartość polskiego rynku gier komputerowych w latach 2005-2011 (w mln zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Globalny producent gier zagra o polski rynek*, Dziennik Gazeta Prawna, 9 maja 2011 r., [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/511636,globalny\\_producent\\_gier\\_zagra\\_o\\_polski\\_rynek.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/511636,globalny_producent_gier_zagra_o_polski_rynek.html), dostęp: 13 stycznia 2012 r.

Można przypuszczać, że obecnie obserwowane tendencje będą miały swój dalszy ciąg również w przyszłości. Należy oczekiwać, że wspomniana wcześniej przepaść między rynkiem polskim a największymi rynkami świata będzie się sukcesywnie zmniejszać w miarę wzrostu zamożności oraz świadomości Polaków. Większa liczba zagranicznych przedsiębiorstw w Polsce doprowadzi do wzrostu konkurencyjności oferowanych produktów, co znajdzie swoje praktyczne odzwierciedlenie w niższych cenach, a przez to większym popycie ze strony naszych rodaków.

Nie bez znaczenia jest również fakt, że polscy producenci gier coraz częściej są dostrzegani za granicą. Prawdopodobne jest zatem, że część z nich na stałe zagości na światowych rynkach i tam odniesie sukces.

Na tym tle należy dostrzec największego polskiego producenta gier komputerowych – City Interactive S.A. Spółka zajmuje się tworzeniem programów nie tylko na komputery osobiste (PC), ale także na nowoczesne platformy i konsole, takie jak Xbox 360, Playstation 3 i Nintendo Wii. Jest to jedna z polskich firm, które są w trakcie ekspansji na rynek międzynarodowy.

### 5.8.3 Geneza<sup>237</sup>

Spółka powstała w 2002 roku jako połączenie wydawnictwa oraz dwóch studiów tworzących gry. Założycielem był obecny prezes spółki Marek Tymiański, absolwent kierunków: Management w Canadian International Management Institute, Management Development Program na University of Virginia oraz uczestnik Leadership Development Program i Advancing Global Leadership w Center For Creative Leadership<sup>238</sup>.

<sup>237</sup> P. Karnaszewski, *Wielkie poruszenie na rynku gier wideo*, „Forbes”, 15 marca 2011, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/wielkie-poruszenie-na-ryнку-gier-wideo,7112,2>, dostęp: 13 stycznia 2012 r.

<sup>238</sup> *W co gra Marek Tymiański, twórca „Snipera”*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 4 sierpnia 2010, [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/440856,w\\_co\\_gra\\_marek\\_tyminski\\_tworca\\_snipera.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/440856,w_co_gra_marek_tyminski_tworca_snipera.html), dostęp: 13 stycznia 2012 r.

Zrozumienie, jakie czynniki zdecydowały, że firma przetrwała na początku swojej działalności i odniosła w późniejszym czasie sukces, wymaga dokładnego poznania specyfiki tej branży.

Pierwszym istotnym czynnikiem stała się słuszna, jak się okazało, strategia biznesowa. Kierownictwo spółki trafnie zauważyło, że wejście na rynek gier komputerowych jest obwarowane dużymi barierami wejścia, takimi jak konieczność zainwestowania znacznych środków własnych w produkcję pierwszej gry lub znalezienie (najczęściej zagranicznego) wydawcy, który zgodzi się zainwestować kapitał potrzebny do produkcji w zamian za udział w przyszłych zyskach. Problem z drugim rozwiązaniem polega na tym, że mało jest firm wydawniczych, które chętnie zgodzą się inwestować w firmy nowe, nieznane, a jeśli już, to za bardzo wysokie wynagrodzenie, na które większości z nowopowstających firm zwyczajnie nie stać. Jeśli chodzi o środki własne, nawet w sytuacji, gdy firma je posiada, to problemem okazuje się fakt, że z taką inwestycją wiąże się z kolei spore ryzyko, trudno jest bowiem trafić w gusta coraz bardziej wymagających graczy, a jeszcze trudniej zrealizować przychody zapewniające pokrycie poniesionych kosztów. Dlatego podjęto decyzję, aby zając się produkcją tanich gier. Jak się okazało, było to posunięcie słuszne, ponieważ po pierwsze taki model biznesowy nie wymagał od właścicieli spółki dużych nakładów inwestycyjnych, a po drugie firma wykorzystwała w ten sposób niszę rynkową, co dodatkowo przyczyniło się do zapewnienia rentowności przedsięwzięcia.

Drugim czynnikiem, który również miał wpływ na przetrwanie spółki było wspomniane wcześniej posiadanie w swojej strukturze własnej firmy wydawniczej. Firma ta miała już na początku funkcjonowania doświadczenie w wydawaniu gier, co było dodatkowym atutem.

## 5.8.4 Wejście na giełdę

Nisza rynkowa, jaką jest segment tanich gier, pozwoliła przetrwać spółce pierwsze lata działalności, ale ze względu na bardzo małe bariery wejścia była też bardziej wyeksponowana na negatywne, z perspektywy przedsiębiorstwa, skutki konkurencji rynkowej.

Na konkurencyjnym rynku poziom cen oferowanych produktów jest niższy niż na rynku z większymi barierami wejścia, co uniemożliwia przedsiębiorstwom realizowanie ponadprzeciętnych zysków.

Aby umożliwić spółce wejście do segmentu droższych gier, kierownictwo podjęło decyzję o zmianie formy prawnej przedsiębiorstwa ze spółki z ograniczoną odpowiedzialnością na spółkę akcyjną. W listopadzie 2007 roku podjęto strategiczną decyzję, jaką było wprowadzenie akcji spółki do publicznego obrotu na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Celem było zdobycie środków na rozpoczęcie bardziej ambitnych projektów. W tabeli 16 pokazano wielkość poszczególnych emisji akcji i wysokość kapitału zakładowego. Największy udział w spółce (51,2%) ma jej założyciel i prezes – Marek Tymiński. Daje mu to dużą swobodę w podejmowaniu decyzji, aczkolwiek uwzględnia w nich wpływ na giełdową wycenę firmy. Pracownicy firmy angażują się w dialog z akcjonariuszami na forach internetowych (np. bankier.pl).

**Tab. 16.** Wielkość emisji akcji i wysokość kapitału zakładowego (w zł) City Interactive S.A.

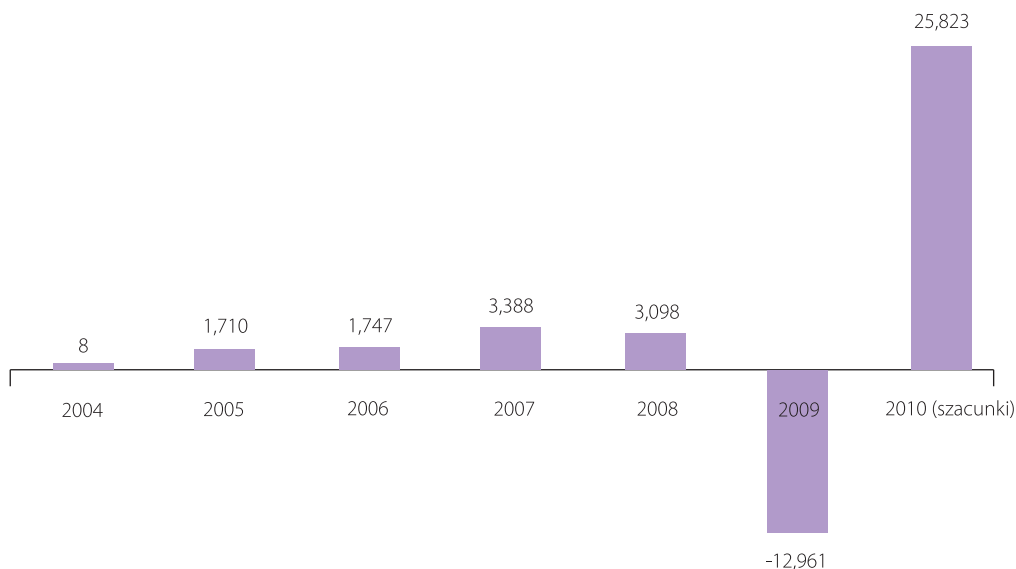
Seria	Data rejestracji	Wielkość emisji	Liczba akcji	Kapitał zakładowy
A	01-06-2007	10 000 000	10 000 000	1 000 000
B	10-08-2007	40 000	10 040 000	1 004 000
C	17-12-2007	2 500 000	12 540 000	1 254 000
D	10-09-2009	110 000	12 650 000	1 265 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wybranych sprawozdań finansowych spółki.

Po uzyskaniu finansowania z giełdy, w połowie 2010 roku spółka odniosła swój pierwszy spektakularny sukces, którym była gra pod tytułem „Sniper: Ghost Warrior”. Pułap sprzedaży, jaki osiągnęła, przewyższył najśmielsze oczekiwania zarządzających i wyniósł ponad 2 miliony sprzedanych egzemplarzy<sup>239</sup>.

Firma nie tylko biła rekordy sprzedaży, ale odnotowywała też rekordy wielkości zysków. W maju 2010 roku gazeta „Puls Biznesu” przyznała przedsiębiorstwu tytuł najlepszej spółki I kwartału 2010 roku. Nagroda ta była wynikiem skokowego wzrostu zysku, który pokazano na rys. 69. Spółka została ponadto trzykrotnie (w latach 2005, 2006 i 2007) nagrodzona certyfikatem „Solidna Firma” w ogólnopolskim konkursie weryfikującym oraz promującym uczciwe i rzetelne przedsiębiorstwa<sup>240</sup>.

**Rys. 69.** Skokowy wzrost zysku netto w 2010 roku w City Interactive S.A. (w tys. zł)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wybranych sprawozdań finansowych spółki.

Wartość rynkowa City Interactive S.A. w dniu 13 stycznia 2012 r. wyniosła 362,5 mln zł<sup>241</sup>. To, jak kształtowała się cena akcji tej spółki na GPW ilustruje rysunek 70. Zauważyć można, że w krótkim okresie jedynie kilku miesięcy 2010 r. na akcjach można było zarobić ponad 20-krotnie.

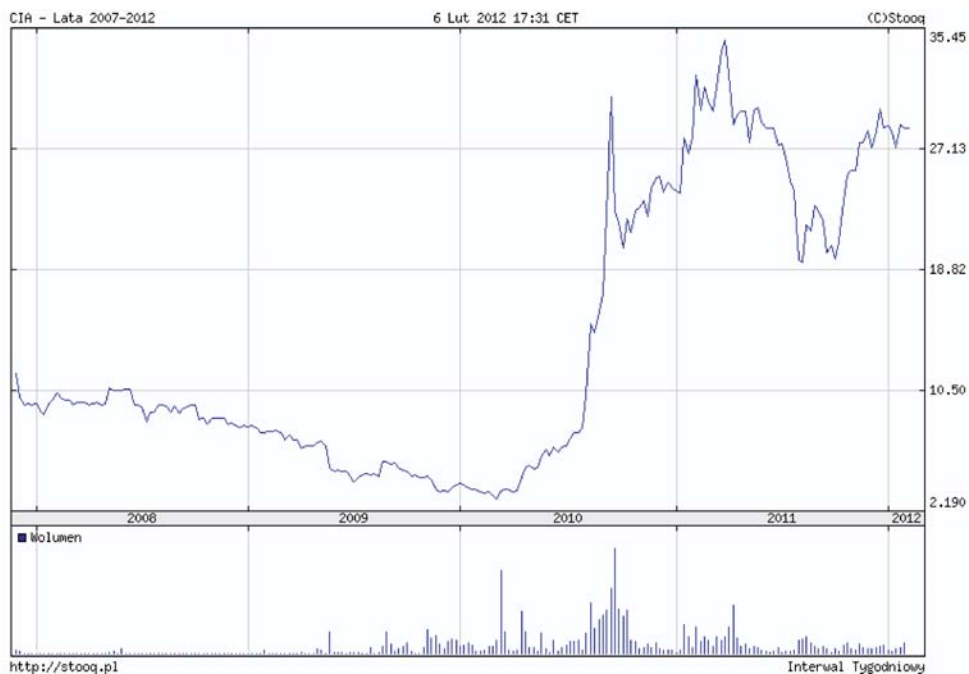
Kolejnym etapem rozwoju City Interactive S.A. jest ekspansja, zarówno krajowa, jak i międzynarodowa, czego dowodem jest uruchomienie kilku własnych studiów w Polsce: w Rzeszowie, Bydgoszczy, Katowicach i Poznaniu oraz za granicą: w Londynie i Bukareszcie.

<sup>239</sup> P. Karnaszewski, *op. cit.*

<sup>240</sup> Oficjalne informacje ze strony <http://city-interactive.com/pl/O-Nas>.

<sup>241</sup> Informacja ze strony <http://notowania.pb.pl/instrument/PLCTINT00018/cityinter>.

Rys. 70. Wykres cen akcji City Interactive S.A. na GPW w Warszawie, lata 2007-2011



Źródło: <http://stooq.pl>

### 5.8.5 Sniper: Ghost Warrior

Kluczowym produktem dla City Interactive S.A., jak się później okazało, stała się wspomniana wcześniej gra pod tytułem „Sniper: Ghost Warrior”. To ona przyniosła spółce oprócz zysków pieniężnych także rozpoznawalność oraz sympatię wielu graczy na całym świecie.

Jest kilka powodów, które zdecydowały o powodzeniu tego produktu na rynku. Przede wszystkim fabuła gry nie jest banalna. Ciężko doszukać się na rynku produktu podobnego, który w jakimś stopniu bazowałby na tym samym pomysśle. Wybrany teatrem działań gracza jest ogarnięty rebelią kraj, przypominający latynoską autokrację, a nie na przykład bardzo często wybierany okres drugiej wojny światowej. Ponadto jakość wykonania gry jest zachwycająca. Biorąc pod uwagę fakt, że nakłady poniesione na tę produkcję były pięciokrotnie niższe niż produkty konkurencji, zauważyć można, jak relatywnie niskie koszty zostały poniesione w pierwszych etapach produkcji i jak wielki wpływ miało to na rentowność całego projektu (zobacz tab. 17).

Tab. 17. Sniper: Ghost Warrior na tle produktów polskiej konkurencji

Tytuł	Studio	Sprzedaż (w mln sztuk)				Koszt produkcji (w mln USD)
		PC	Xbox360	Play-station3	Łącznie	
Sniper: Ghost Warrior	City Interactive	0,07	0,77	0,22	1,06	1
Wiedźmin	CD Project RED	1,7	-	-	1,7	9,5
Wiedźmin 2	CD Project RED	0,56	-	-	0,56	10,5
Call of Juarez: Bound In Blood	Techland	b.d.	0,54	0,72	> 1,26	b.d.
Call of Juarez: The Cartel	Techland	b.d.	0,04	0,03	> 0,07	b.d.
Bulletstorm	People Can Fly	0,07	0,23	0,76	1,06	20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Świerkot, *Polski rynek gier: mrzonki o potędze*, 16 sierpnia 2011, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polski-rynek-gier-mrzonki-o-potedze-2390220.html>, dostęp: 13 stycznia 2012 r.



Zanim jednak spółka zdołała wyprodukować grę cieszącą się tak ogromnym zainteresowaniem i przynoszącą tak wysokie zyski, zajmowała się produkcją gier tanich, o czym już wspomniano wcześniej. Do gier z tego segmentu, wyprodukowanych i wydanych przez City Interactive zaliczyć można takie tytuły, jak „Terrorist Takedown”, „Mortyr III: Akcje Dywersyjne”, „Mortyr: Operacja Sztorm”, „Rajd na Berlin: Cień Stalingu”. W miarę rozwoju działalności powstawały kolejne gry, wśród których były „Art Of Murder”, „Wings of Honour” i „Combat Wings”.

Oprócz produkcji gier spółka zajmuje się także dystrybucją gier niezależnych, takich jak „BreakQuest”, „World of Goo” i „Braid”.

Analizując przykład City Interactive S.A., możnaby pomyśleć, że przemysł produkcji gier komputerowych jest tak naprawdę żyłą złota. W istocie jednak różnie z tym bywa. Produkcja gier to proces bardzo długi i trudny. Oprócz szeregu wymogów, jakie potencjalny producent musi spełnić (odpowiedni zespół, środki finansowe itd.), zawsze pozostaje ostatni, nieprzewidywalny element ryzyka. Może się bowiem zdarzyć, że nawet najlepiej zaprojektowana i wykonana gra nie spotka się z entuzjazmem ze strony graczy. Może to być wynikiem zmiany gustów, pojawieniem się na rynku produktu bardzo podobnego lub lepszym jego dopasowaniem do oczekiwań rynku.

Firma People Can Fly na swojej grze „Bulletstorm” nie zarobiła nic, a wręcz poniosła stratę, pomimo że nakłady na tę produkcję były (jak na polskie realia) ogromne (patrz tab. 2). Jak zaznaczają komentatorzy rynku gier komputerowych, było to wynikiem zastosowania dość kontrowersyjnych rozwiązań<sup>242</sup>, które dla jednych graczy były ciekawe, ale dla innych zwyczajnie nudne<sup>243</sup>.

## 5.8.6 Podsumowanie

Tym, co zdecydowało o sukcesie City Interactive okazało się być (oprócz szczęścia) doskonale wyczuć rynek. Poprawnie zaobserwowano występujące na rynku tendencje, które udało się wykorzystać z pożytkiem firmy. Przez mozolne, ale konsekwentne stawianie małych kroczków udało się wprowadzić firmę na rynek międzynarodowy.

Pobieżna analiza rynku gier komputerowych pokazuje, że w Polsce jest jeszcze miejsce dla nowych firm w tej branży, ponieważ popyt na gry komputerowe znajduje się w długookresowym trendzie wzrostowym, co wynika ze wzrostu zamożności i świadomości polskich klientów. Nowe przedsiębiorstwa chcące zajmować się produkcją gier komputerowych powinny wziąć pod uwagę powyższe uwagi dotyczące rynku. Ponadto niszą wciąż są gry na telefony komórkowe, które wymagają jeszcze mniejszych nakładów, a rynek ten rozwija się szczególnie dynamicznie w USA.

Jednocześnie pamiętać należy o istotnych zagrożeniach, które spotkać mogą nowe firmy. Do zagrożeń takich zaliczyć można zmienność gustów graczy i trendów, które zmieniają się zgodnie z trendami zachodnimi, które z kolei w swej zmienności są często nieprzewidywalne. Nawet gigantyczne nakłady finansowe i dołożenie wszelkich starań, aby nawet najdrobniejszy szczegół produktu był dopracowany, nie gwarantują sukcesu i zrealizowania zysków.

Od wymienionych rodzajów ryzyka nie są wolne również firmy duże, bardziej doświadczone. Analiza przykładów, które dostarcza nam historia pokazuje, że nigdy nie można być pewnym sukcesu. Zauważyć jednak należy, że silna pozycja rynkowa firmy i duże zasoby finansowe mogą okazać się buforem ochronnym, który pomoże zniwelować straty powstałe w wyniku materializacji któregoś z rodzajów ponoszonego ryzyka.

<sup>242</sup> W opinii krytyków gra przesyciona jest brutalnością i wulgarnością, przez co nie nadaje się dla młodych graczy.

<sup>243</sup> M. Tomczak, *Bulletstorm nie przyniósł żadnego zysku*, Benchmark.pl, 25 lipca 2011 r., [http://www.benchmark.pl/aktualnosci/Bulletstorm\\_nie\\_przyniosl\\_zadnego\\_zysku-36158.html](http://www.benchmark.pl/aktualnosci/Bulletstorm_nie_przyniosl_zadnego_zysku-36158.html), dostęp: 13 stycznia 2012 r.

## 5.8.7 Bibliografia

1. Karnaszewski P., *Wielkie poruszenie na rynku gier wideo*, Forbes, 15 marca 2011, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/wielkie-poruszenie-na-ryнку-gier-wideo,7112,2>, dostęp: 13 stycznia 2012 r.
2. *Oficjalna strona internetowa City Interactive S.A.*, <http://city-interactive.com/pl/>, dostęp: 13 stycznia 2012 r.
3. Tomczak M., *Bulletstorm nie przyniósł żadnego zysku*, Benchmark.pl, 25 lipca 2011 r., [http://www.benchmark.pl/aktualnosci/Bulletstorm\\_nie\\_przyniosl\\_zadnego\\_zysku-36158.html](http://www.benchmark.pl/aktualnosci/Bulletstorm_nie_przyniosl_zadnego_zysku-36158.html), dostęp: 13 stycznia 2012 r.
4. *W co gra Marek Tymiński, twórca „Snipera”*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 4 sierpnia 2010, [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/440856,w\\_co\\_gra\\_marek\\_tyminski\\_tworca\\_snipera.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/440856,w_co_gra_marek_tyminski_tworca_snipera.html), dostęp: 13 stycznia 2012 r.
5. *Zapaść gier wideo w 1983 roku*, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Zapaść\\_gier\\_wideo\\_w\\_1983](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zapaść_gier_wideo_w_1983), dostęp: 13 stycznia 2012 r.

## 5.9 11 bit studios

Rok założenia firmy: 2009

Założyciele: Grzegorz Miechowski, Bartosz Brzostek, Przemysław Marszał, Michał Drozdowski

Branża: gry komputerowe/mobilne

Kapitalizacja (31 stycznia 2012 r.): 23,2 mln zł



### 5.9.1 Wstęp

11 bit studios S.A. to polski producent gier komputerowych, obecny na rynku od 2009 roku. 28 października 2010 r. firma stała się spółką akcyjną na parkiecie NewConnect. Ze względu na krótki staż rynkowy studio w swojej ofercie posiada, jak do tej pory, tylko jedną grę – Anomaly Warzone Earth. 11 bit studios posiada status licencjonowanego dewelopera gier na platformę Xbox 360 (Microsoft) oraz na iPhone (Apple). Jest w trakcie ubiegania się o licencję na konsolę Playstation 3 i Playstation Portable od koncernu Sony. Docelowe rynki studia to Ameryka Północna (USA, Kanada) oraz Europa Zachodnia (przede wszystkim Wielka Brytania, Niemcy, Francja)<sup>244</sup>.

### 5.9.2 Geneza

7 grudnia 2009 roku czwórka kolegów, uprzednio pracujących w Metropolis Software, zawiązała spółkę 11 bit studios, której podstawową działalnością jest produkcja gier wideo (gier komputerowych). Prezesem spółki jest Grzegorz Miechowski – absolwent Politechniki Wrocławskiej, współtwórca gier takich jak: Teenagent oraz Gorky 17. Członkowie zarządu również mieli doświadczenie w produkcji gier komputerowych. Duży wkład w rozwój firmy wniósł przewodniczący Rady Nadzorczej Marcin Przasnyski – absolwent New York University Stern School of Business oraz London School of Economics. Dzięki dogłębnej znajomości branży gier komputerowych, ze względu na wieloletnią pracę w magazynach poświęconych tej tematyce, mógł w sposób aktywny wspierać działania osób zaangażowanych w operacyjne zarządzanie 11 bit studios.

W 1993 roku powstała spółka Metropolis Software, której jednym ze współzałożycieli był Grzegorz Miechowski. W późniejszych latach do spółki dołączyli obecni Członkowie Zarządu 11 bit studios. Ich wieloletnia efektywna współpraca zaowocowała sukcesem rynkowym Metropolis Software uwieńczonym w 2007 r. włączeniem spółki do grupy CD Projekt Investment Sp. z o.o. – podmiotu odpowiedzialnego za sukces gry „Wiedźmin”. Obserwacja dynamicznych zmian zachodzących na rynku gier elektronicznych skłoniła obecnych Członków Zarządu do zakończenia współpracy z CD Projekt Investment Sp. z o.o. i utworzenia nowego podmiotu w 2009 r. w celu wykorzystania nowych możliwości ekspansji na globalny rynek

<sup>244</sup> Dokument informacyjny 11 bit studios z dnia 16 października 2010 [http://www.11bitstudios.pl/files/other/Dokument%20Informacyjny\\_%2011%20bit%20studios%20SA.pdf](http://www.11bitstudios.pl/files/other/Dokument%20Informacyjny_%2011%20bit%20studios%20SA.pdf)

produkcji gier komputerowych. Strategia rozwoju 11 bit studios została sformułowana w oparciu o przeprowadzone szczegółowo badania rynku oraz o posiadaną praktyczną wiedzę na temat rynku gier wideo. W rezultacie postanowiono skoncentrować się na produkcji wieloplatformowych gier wideo przeznaczonych do dystrybucji elektronicznej, których cena zawierać się będzie w przedziale 3-20 USD<sup>245</sup>.

### 5.9.3 Produkt: gra Anomaly Warzone Earth

Anomaly Warzone Earth – kamienie milowe. Najważniejsze wydarzenia, mające wpływ na powodzenie rynkowe, kluczowe wyróżnienia oraz nagrody zdobyte przez grę:

**Tab. 18.** Najważniejsze wydarzenia mające wpływ na powodzenie rynkowe, kluczowe wyróżnienia oraz nagrody zdobyte przez grę Anomaly Warzone Earth

Data przyznania	Nazwa	Opis
09-01-2012	1. miejsce w rankingu Quality Index Top 10 iPhone games and apps of 2011	Ranking opiera się na agregacji ocen aplikacji i gier z najważniejszych serwisów internetowych poświęconych tematyce rozrywki mobilnej (m.in.: 148 Apps; Pocket Gamer; IGN; Slide to play) oraz recenzji zamieszczonych przez użytkowników na platformie Apple App Store. Organizowany przez portal Quality Index. Zestawienie bazuje jedynie na ocenach, w odróżnieniu od innych podobnych list, nie uwzględnia wolumenu sprzedaży. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż gra Anomaly Warzone Earth pokonała w zestawieniu takie światowe bestsellery, jak: World of Goo, Infinity Blade II, czy Jetpack Joyride.
05-01-2012	konwersja gry na urządzenie Kindle Fire (Android 2.3)	
09-12-2011	tytuł Best of Mac App Store 2011 - Game of the Year Runner-Up: 2 miejsce w przeglądzie Best of Mac App Store 2011	Przegląd produktów dostępnych na platformie Apple App Store, który dokonywany jest rokrocznie przez pracowników Apple, w celu wskazania najlepszych ich zdaniem produktów.

Źródła: J. Nouch, *Anomaly Warzone Earth, Amazing Breaker and World of Goo are the-top reviewed iPhone games of 2011*, 10-01-2012, <http://www.pocketgamer.co.uk/r/iPhone/Quality+Index/news.asp?c=36763>, [28-01-2012]; J. Zagalski, „Ekspresowa konwersja Anomaly: Warzone Earth” 22-12-2011, <http://gry.wp.pl/wiadomosci/ekspresowa-konwersja-anomaly-warzone-earth,51587,1.html>, [28-01-2012]; Sarge, „Polska gra Anomaly: Warzone Earth druga wśród najlepszych produkcji na Mac”, 12-12-2011, <http://www.gry-online.pl/S013.asp?ID=64460>, [28-01-2012].

Debiutancka produkcja 11 bit studios o nazwie Anomaly: Warzone Earth spotkała się z bardzo ciepłym przyjęciem nie tylko w Polsce (zawsze patrzy się przychylniej na rodzimych twórców), lecz również za granicą, w tym na bardzo wymagającym rynku amerykańskim. Warto przy tym wspomnieć, iż gra od początku projektowana była z myślą o dystrybucji na całym świecie, co niewątpliwie przyczyniło się do jej szeroko dyskutowanego sukcesu. Średnie zagregowane oceny gry, na wszystkich dostępnych platformach, oscylują wokół 85-90%<sup>246</sup>.

Pozycja ukazała się 8 kwietnia 2011 r. na platformach cyfrowej dystrybucji Steam (wersja PC) i App Store (wersja Mac OS X). 6 maja miała miejsce premiera pudełkowej wersji gry na nośniku DVD<sup>247</sup>. W niedługim

<sup>245</sup> Tamże.

<sup>246</sup> *Anomaly: Warzone Earth*, Metacritic.com, <http://www.metacritic.com/game/ios/anomaly-warzone-earth>, [dostęp: 28-01-2012]

<sup>247</sup> *Anomaly: Warzone Earth*, Wikipedia, 14-12-2011, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Anomaly:\\_Warzone\\_Earth](http://pl.wikipedia.org/wiki/Anomaly:_Warzone_Earth), [dostęp: 28-01-2012]

czasie dokonano konwersji gry na kolejne platformy sprzętowe: komputery PC z ekranami dotykowymi (23 czerwca 2011 r.), urządzenia działające w oparciu o system iOS: iPhone, iPad, iPod Touch (23 czerwca 2011 r.), Amazon Kindle Fire (21 grudnia 2011 r.), urządzenia działające w oparciu o system Android (26 stycznia 2012 r.) oraz konsolę Xbox360 (przewidywana premiera wiosną 2012 r.)<sup>248</sup>.

Anomaly: Warzone Earth klasyfikowana jest jako gra logiczno-zręcznościowa typu „tower offence” – łączy w sobie cechy dynamicznej gry akcji oraz taktycznej strategii czasu rzeczywistego<sup>249</sup>.

Akcja gry jest osadzona w 2018 r. w dwóch rozległych miastach – Bagdadzie i Tokio. Fabuła gry osnuta jest wokół walki o przetrwanie w postapokaliptycznych realiach pomiędzy nielicznymi ocalałymi ludźmi a kosmicznymi najeźdźcami. W największych miastach świata Obcy tworzą kopuły energetyczne – tytułowe anomalie, pod nimi pojawiają się śmiertelnie niebezpieczne maszyny bojowe, które rozpoczynają proces eksterminacji ludności cywilnej<sup>250</sup>. Gracz kieruje poczynaniami dowódcy grupy uderzeniowej (14. Plutonu), wysłanej do Bagdadu celem dokładniejszego zbadania tamtejszej anomalii. Kolejne rozdziały historii odkrywają przed graczem nowe szczegóły dotyczące zamierzeń wrogiej ludzkości rasy<sup>251</sup>.

Zaimplementowano dwa tryby rozgrywki. Kampania oferuje różnorodne misje powiązane bezpośrednio z wątkiem fabularnym. Można podjąć również pojedyncze wyzwania, skupiając się na walkach z kolejnymi falami przeciwników<sup>252</sup>.

Każda misja rozpoczyna się od wybrania jednostek wchodzących w skład grupy, sformowania odpowiedniego szyku, wskazania trasy przejazdu, rozlokowania wsparcia i dozbrajania posiadanych jednostek. Pojazdy poruszają się wyłącznie po ulicach, automatycznie atakując znajdujące się w ich zasięgu cele. Jednostki poruszają się jednostajnym tempem<sup>253</sup>. Clou rozgrywki stanowi konieczność wprowadzania ciągłych modyfikacji planu przejazdu, ze względu na zaistnienie nieprzewidzianych wydarzeń, co nadaje grze dynamizmu. Sposobem na urozmaicenie rozgrywki jest również możliwość zakupu kolejnych jednostek po zebraniu odpowiedniej ilości *Carusaurum* – pozaziemskiego artefaktu<sup>254</sup>.

Za największą zaletę produkcji recenzenci zgodnie uznają wyważony poziom trudności oraz dostosowanie sposobu rozgrywki, konceptu grywalności, wokół którego zbudowany jest projekt. Uzyskanie odpowiedniej równowagi pomiędzy złożonością stawianych przed graczem wyzwań, a prostotą sterowania oraz przyjemnością z prowadzenia działań stanowiło najważniejszy cel twórców. Dzięki spełnieniu tego wymagania powstała produkcja przeznaczona zarówno dla „niedzielnych” graczy, jak i „zawodowców”, którzy chcą zażyć odrobiny relaksu pomiędzy sesjami prowadzonymi w grach „pudełkowych”<sup>255</sup>. Na pochwałę zasługuje dopracowana, kolorowa trójwymiarowa oprawa graficzna. Świat przedstawiony w grze jest ukazany w rzucie izometrycznym, co nie przeszkadza w zabawie<sup>256</sup>.

<sup>248</sup> *Aktualności*, Strona firmowa 11 bit studios, 03-2011 – 01-2012, <http://www.11bitstudios.pl/pl/aktualnosci,4,n,4>, [dostęp: 28-01-2012]

<sup>249</sup> *Anomaly: Warzone Earth*, Gry-online.pl, <http://www.gry-online.pl/S016.asp?ID=15962>, [dostęp: 28-01-2012]

<sup>250</sup> Kacper Kowalik, *Recenzja Anomaly: Warzone Earth*, Gamezilla.pl, 27-04-2011, <http://gamezilla.komputerswiat.pl/recenzje/2011/4/recenzja-anomaly-warzone-earth>, [dostęp: 28-01-2012]

<sup>251</sup> Patryk „Pepsi” Purczyński, *Anomaly: Warzone Earth – recenzja*, Gram.pl, 08-04-2011, [http://www.gram.pl/art\\_9gvg-GO0\\_Anomaly\\_Warzone\\_Earth\\_recenzja.html](http://www.gram.pl/art_9gvg-GO0_Anomaly_Warzone_Earth_recenzja.html), [dostęp: 28-01-2012]

<sup>252</sup> *Anomaly: Warzone Earth*, Gry-online.pl, <http://www.gry-online.pl/S016.asp?ID=15962>, [dostęp: 28-01-2012]

<sup>253</sup> Patryk „Pepsi” Purczyński, *Anomaly: Warzone Earth – recenzja*, Gram.pl, 08-04-2011, [http://www.gram.pl/art\\_9gvg-GO0\\_Anomaly\\_Warzone\\_Earth\\_recenzja.html](http://www.gram.pl/art_9gvg-GO0_Anomaly_Warzone_Earth_recenzja.html), [dostęp: 28-01-2012]

<sup>254</sup> Kacper Kowalik, *Recenzja Anomaly: Warzone Earth*, Gamezilla.pl, 27-04-2011, <http://gamezilla.komputerswiat.pl/recenzje/2011/4/recenzja-anomaly-warzone-earth>, [dostęp: 28-01-2012]

<sup>255</sup> Jan M. Długosz, *Rozmowa z Pawłem Miechowskim z 11 bit studios*, Technopolis.polityka.pl, 22-03-2011, <http://technopolis.polityka.pl/2011/rozmowa-z-pawlem-miechowskim-z-11-bit-studios#comment-63101>, [dostęp: 28-01-2012]

<sup>256</sup> *Anomaly: Warzone Earth*, Wikipedia, 14-12-2011, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Anomaly:\\_Warzone\\_Earth](http://pl.wikipedia.org/wiki/Anomaly:_Warzone_Earth), [dostęp: 28-01-2012]

Gra niepozabawiona jest jednak również kilku niewielkich wad, krytykowano np. drobne błędy w dubbingu wersji anglojęzycznej, płytkie tło fabularne<sup>257</sup>.

Podsumowując, *Anomaly: Warzone Earth* – to przykład dokładnie przemyślanego i drobiazgowo dopracowanego produktu. Dzięki tego typu projektom polskie studia deweloperskie są w stanie rywalizować z konkurencją na arenie międzynarodowej jak równy z równym. Biorąc pod uwagę szerokie doświadczenia twórców oraz uzyskany kredyt zaufania wśród fanów gry, można prognozować długofalowy wzrost przychodów oraz dynamiczny rozwój spółki.

## 5.9.4 Dochody, finanse

W sprawozdaniu finansowym za II kwartał 2011 roku ujawniono dotychczasowe wyniki spółki. Choć wyniki te nie kształtują się powyżej pierwotnych założeń, należy zwrócić uwagę, iż spółka, pomimo niedługiej obecności na rynku, generuje zysk netto – jest rentowna.

Firma produkuje swoje gry głównie z myślą o dystrybucji cyfrowej, przez debiut na NewConnect pozyskała fundusze, które w dużej mierze pomagają jej w rozwoju autorskiej technologii 11 bit Engine. Zostanie ona wykorzystana w rozwoju zdecydowanej większości gier studia. Pozostałe środki zostaną przeznaczone na produkcję gry dedykowanej na platformy iPhone i iPod Touch oraz promocję produkowanych gier.

W 2012 roku do oferty sprzedaży firmy mają zostać wprowadzone trzy lub cztery tytuły gry typu casual dostępne przede wszystkim z poziomu serwisów dystrybucji cyfrowej<sup>258</sup>. Grzegorz Miechowski zakłada, że w całym 2011 roku 11 bit studios wypracuje dzięki nim przychód na poziomie 3 milionów złotych oraz zysk w wysokości 1 miliona złotych.

Miechowski nie wyklucza również wejścia na rynek gier społecznościowych, przywołując sukces *FarmVille* autorstwa Zyngi, jednego z najpopularniejszych tytułów dostępnych na Facebooku.

Według raportu w pierwszym półroczu 2011 studio 11 bit osiągnęło przychód netto w wysokości 1 mln 102 tys. zł. Prognoza przychodów spółki na przyszłe lata zapowiada się obiecująco. W kolejnych latach sprzedaż ma rosnąć skokowo dzięki uruchomieniu sprzedaży nowo produkowanych gier. W poniższej tabeli zebrano prognozy finansowe spółki na lata 2010-2012.

**Tab. 19.** Wybrane dane finansowe za lata 2010-2011 i prognoza na rok 2012 (tys. zł) firmy 11 bit studios

Wyszczególnienie	2010	2011	2012P
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	474	3055	6 598
Dynamika roczna, %	-	644,51%	51,4%
Przychody netto ze sprzedaży produktów	1	-	6399
Zmiana stanu produktów	473	-	200
Zysk / Strata netto	-231	1302	1744
Rentowność netto, %	0,43%	42,62%	27,3%

Źródło: 1. Opracowanie własne na podstawie: Dokument informacyjny 11 bit studios z dnia 16 października 2010 [http://www.11bitstudios.pl/files/other/Dokument%20Informacyjny\\_%2011%20bit%20studios%20SA.pdf](http://www.11bitstudios.pl/files/other/Dokument%20Informacyjny_%2011%20bit%20studios%20SA.pdf) 2. Raport kwartalny za IV kwartał 2011 r. (14-02-2012) [http://www.newconnect.pl/index.php?page=get\\_ebi\\_file&id=13311](http://www.newconnect.pl/index.php?page=get_ebi_file&id=13311); 3. Raport roczny jednostkowy za 2010 rok (15-06-2011) [http://www.newconnect.pl/index.php?page=get\\_ebi\\_file&id=9112](http://www.newconnect.pl/index.php?page=get_ebi_file&id=9112).

<sup>257</sup> Tamże.

<sup>258</sup> Jiker, *Metropolis Software i inne legendy branży powracają wraz z 11 bit studios*, Gry-online.pl, 15-09-2010, [28-01-2012]

Spółka jest nastawiona na wzrost organiczny. Nie jest zainteresowana pozyskiwaniem źródeł zewnętrznego finansowania (poza parkietem giełdowym). 41,97% akcji jest w posiadaniu inwestorów parkietu New-Connect. Osoby obecnie prowadzące sprawy operacyjne spółki nie zamierzają pozbywać się udziałów w podmiocie.

## 5.9.5 Podsumowanie

11 bit studios to jedna z obiecujących i perspektywicznych firm światowego rynku gier komputerowych. Sukces gry *Anomaly: Warzone Earth* został potwierdzony wyróżnieniami: 1. miejscem w rankingu Quality Index Top 10 iPhone games and apps of 2011 oraz 2. miejscem w przeglądzie Best of Mac App Store 2011. Dzięki tym uznaniom przyszłość 11 bit studios jawi się w jasnych kolorach i pozwala przypuszczać, iż wytwórnia jeszcze nie raz stanie do walki z najlepszymi producentami gier komputerowych.

Na przykładzie 11 bit studios widać, że jeśli praca jest czyjąś pasją, to pozwala ona osiągać coraz lepsze wyniki i konkurować z najlepszymi światowymi firmami.

## 5.9.6 Bibliografia

1. *Aktualności*, Strona firmowa 11 bit studios, 03-2011 – 01-2012, <http://www.11bitstudios.pl/pl/aktualnoscj4,n4>, [dostęp: 28-01-2012]
2. *Anomaly: Warzone Earth*, Gry-online.pl, <http://www.gry-online.pl/S016.asp?ID=15962>, [dostęp: 28-01-2012]
3. *Anomaly: Warzone Earth*, Gry-online.pl, <http://www.gry-online.pl/S016.asp?ID=15962>, [dostęp: 28-01-2012]
4. *Anomaly: Warzone Earth*, Wikipedia, 14-12-2011, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Anomaly:\\_Warzone\\_Earth](http://pl.wikipedia.org/wiki/Anomaly:_Warzone_Earth), [dostęp: 28-01-2012]
5. Długosz J.M., *Rozmowa z Pawłem Miechowskim z 11 bit studios*, Technopolis.polityka.pl, 22-03-2011, <http://technopolis.polityka.pl/2011/rozmowa-z-pawlem-miechowskim-z-11-bit-studios#comment-63101>, [dostęp: 28-01-2012]
6. Dokument informacyjny 11 bit studios z dnia 16 października 2010 [http://www.11bitstudios.pl/files/other/Dokument%20Informacyjny\\_%2011%20bit%20studios%20SA.pdf](http://www.11bitstudios.pl/files/other/Dokument%20Informacyjny_%2011%20bit%20studios%20SA.pdf)
7. [http://inwestycje.pl/new\\_connect/11-bit-studios-SA-zakoczyla-oferte-prywatna;102059;0.html](http://inwestycje.pl/new_connect/11-bit-studios-SA-zakoczyla-oferte-prywatna;102059;0.html)
8. [http://pl.wikipedia.org/wiki/11\\_bit\\_studios](http://pl.wikipedia.org/wiki/11_bit_studios)
9. <http://stooq.pl/q/g/?s=11b>
10. <http://www.11bitstudios.pl/default.aspx>
11. <http://www.facebook.com/11bitstudiosPL>
12. <http://www.pocketgamer.co.uk/r/iPhone/Quality+Index/news.asp?c=36763>
13. Jiker, *Metropolis Software i inne legendy branży powracają wraz z 11 bit studios*, Gry-online.pl, 15-09-2010, [28-01-2012]
14. Kowalik K., *Recenzja Anomaly: Warzone Earth*, Gamezilla.pl, 27-04-2011, <http://gamezilla.komputerswiat.pl/recenzje/2011/4/recenzja-anomaly-warzone-earth>, [dostęp: 28-01-2012]
15. New Connect, *11 bit studios SA. zakończyła ofertę prywatną*, inwestycje.pl, 23-09-2010, [28-01-2012]
16. Nouch J., *Anomaly Warzone Earth, Amazing Breaker and World of Goo are the-top reviewed iPhone games of 2011*, 10-01-2012 [28-01-2012] <http://www.pocketgamer.co.uk/r/iPhone/Quality+Index/news.asp?c=36763>

17. Purczyński P., *Anomaly: Warzone Earth – recenzja*, Gram.pl, 08-04-2011, [http://www.gram.pl/art\\_9gvgGO0\\_Anomaly\\_Warzone\\_Earth\\_recenzja.html](http://www.gram.pl/art_9gvgGO0_Anomaly_Warzone_Earth_recenzja.html), [dostęp: 28-01-2012]
18. Raport kwartalny 11 bit studios S.A. za II kwartał 2011 <http://www.11bitstudios.pl/pl/raport-kwartalny,17,e,28,21>
19. Raport kwartalny za IV kwartał 2011 r. (14-02-2012) [http://www.newconnect.pl/index.php?page=get\\_ebi\\_file&id=13311](http://www.newconnect.pl/index.php?page=get_ebi_file&id=13311)
20. Raport roczny jednostkowy za 2010 rok (15-06-2011) [http://www.newconnect.pl/index.php?page=get\\_ebi\\_file&id=9112](http://www.newconnect.pl/index.php?page=get_ebi_file&id=9112)
21. Serge, *Polska gra Anomaly: Warzone Earth druga wśród najlepszych produkcji na Maca*, 12-12-2011 [28-01-2012] <http://www.gry-online.pl/S013.asp?ID=64460>
22. Zagalski J., *Ekspresowa konwersja Anomaly: Warzone Earth*, 22-12-2011 [28-01-2012] <http://gry.wp.pl/wiadomosci/ekspresowa-konwersja-anomaly-warzone-earth,51587,1.html>



## Bibliografia

1. 3,5 proc. Polaków korzysta z banku przez komórkę. W Japonii już 15 proc. populacji, [http://biznes.gazeta-prawna.pl/artykuly/561238,bankowosc\\_mobilna\\_to\\_przyszlosc\\_finansow.html](http://biznes.gazeta-prawna.pl/artykuly/561238,bankowosc_mobilna_to_przyszlosc_finansow.html), 27 lipca 2011, „Gazeta Prawna”, <dostęp: 8 lutego 2012 r.>.  
*Annual Report 2010*, Opera Software ASA, Oslo, 27 kwietnia 2011 r., <http://media.opera.com/media/finance/2010/annual-report.pdf> <dostęp: 2 kwietnia 2012 r.>.
2. Antoszkiewicz J., K. Piech, *Poszukiwanie pomysłów*, [w:] J. Antoszkiewicz (red.), *Metody rozwiązywania problemów w warunkach małego przedsiębiorstwa*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej SGH, „Monografie i Opracowania” nr 40, Warszawa 1999.
3. Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990, wyd. II.
4. Antoszkiewicz J., *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*, Poltext, Warszawa 1998.
5. Atuahene-Gima K., *Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and Services Firms in Australia*, „Journal of Product Innovation Management” nr 13(1)/1996, s. 35-52.
6. Ayres R.U., *Technological Protection and Piracy*, „Economic Impact” 1987, nr 1.
7. Barnet H.G., *Innovation, the Basic of Cultural Change*, McGraw-Hill Book Company, New York 1953.
8. Barret V., *Dropbox: The Inside Story Of Tech’s Hottest Startup*, „Forbes”, 18 listopada 2011 r. <dostęp: 3 kwietnia 2012 r.>.
9. Bessant J., H. Rush, *Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer*, „Research Policy”, nr 24/1995, s. 97-114.
10. Borowy M., *A Study of the Venture Capital and Private Equity Funds in Russia* [w:] E. Skrzypek, M. Kunasz (eds), *Determinants of Innovativeness*, The Knowledge & Innovation Institute, Warsaw 2009.
11. Candi M., *Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms*, PhD Series 6, Samfundslitteratur Publishers 2008.
12. Chen J., M. D’Orazio, V. Ho, A. Rutledge, *Mint – take back your wallet*, 20 kwietnia 2007 r., <http://www.slideshare.net/hnshah/mintcom-prelaunch-pitch-deck>, slajd 11 <dostęp: 2 kwietnia 2012 r.>.
13. Cinite I., *Understanding value creation in the 21st Century. Services Innovation*, [http://innovationcultures.com/pdf/EXTR\\_rep26\\_EMAIL.pdf](http://innovationcultures.com/pdf/EXTR_rep26_EMAIL.pdf), s. 10 <dostęp: 30 marca 2012 r.>.
14. Coldewey D., *Google Offers To Pay People To Have Their Web Use Tracked Minutely*, 8 lutego 2012 r., <http://techcrunch.com/2012/02/08/google-offers-to-pay-for-people-to-have-their-web-use-tracked-minutely/> <dostęp: 9 lutego 2012 r.>.
15. *Community Innovation Statistics*, Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/microdata/cis>
16. Cooper R.G., S.J. Edgett, *Product Development for the Service Sector. Lessons from Market Leaders*, Basic Books 1999.
17. Cummings D., *Technology-Enabled Business Services are Underappreciated*, 21 marca 2011 r., <http://davidcummings.org/2011/03/21/technology-enabled-business-services-are-underappreciated/> <dostęp: 31 marca 2012 r.>.
18. *Definicje pojęć z zakresu statystyki nauki i techniki*, GUS, Warszawa 1999.

19. Dierickx I., K. Cool, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, "Management Science" nr 35(12)/1989, s. 1504-1513.
20. Dolfsma W., *The Process of New Service Development -- Issues of Formalization and Appropriability*, "International Journal of Innovation Management" nr 8(3)/2004, s. 319-337.
21. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2008*, Notatka informacyjna – Materiał na konferencję prasową w dniu 23 września 2009 r., GUS – Urząd Statystyczny w Szczecinie, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_ntsi\\_dzial\\_innowac\\_przeds\\_w\\_latach\\_2006-20068.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_ntsi_dzial_innowac_przeds_w_latach_2006-20068.pdf), s. 1.
22. Drucker P. F., *Dyscyplina podejściu do innowacji*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń 2004.
23. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
24. Easingwood C.J., *New product development for service companies*, "Journal of Product Innovation Management", nr 3/1986, s. 264-275.
25. Edvardsson B., L. Haglund, J. Mattsson, *Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services*, "International Journal of Service Industry Management", nr 6(2)/1995, s. 24-35.
26. Ende J. van den, N. Wijnberg, *The Organization of Innovation in the Presence of Networks and Bandwagons in the New Economy*, "International Studies of Management and Organization" nr 31(1)/2001, s. 30-45.
27. Flejterski S., A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), *Współczesna ekonomika usług*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
28. *Frascati Family Manuals: Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Date*, 3rd edition, OECD, European Commission, Eurostat 2005.
29. Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*, Pinter, London 1982.
30. *Freemium conversion percentages, Online companies*, Freemium Blog, 8 grudnia 2008 r., <http://www.freemium.org/freemium/conversion/> <dostęp 15 lutego 2012 r.>.
31. Gallouj F., J. Sundbo, *Innovation as a loosely coupled system in services*, "International Journal of Services Technology and Management", nr 1(1)/2000, s. 15-36.
32. Gallouj F., O. Weinstein, *Innovation in Services*, "Research Policy", nr 26/1997, s. 537-556.
33. Gannes L., *Case Studies in Freemium: Pandora, Dropbox, Evernote, Automattic and MailChimp*, Giga Om Blog, 26 marca 2010 r., <http://gigaom.com/2010/03/26/case-studies-in-freemium-pandora-dropbox-evernote-automattic-and-mailchimp/> <dostęp: 2 kwietnia 2012 r.>.
34. Genow M., *Polak, który wyprzedził Billa Gatesa, skończył jako pasterz świń*, Onet.biznes, 31 stycznia 2012 r., <http://biznes.onet.pl/polak-ktory-wyprzedzil-billa-gatesa-skonczyl-jako-18490,5013649,1,news-detal> <data korzystania: 8 lutego 2012 r.>.
35. *Google fiber communities*, google.com/fiber <dostęp: 15 lutego 2012 r.>.
36. GUS, dane z lat 2006-2008.
37. Gustafsson A., M. D. Johnson, *Competing in a Service Economy: How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation*, Jossey-Bass, San Francisco 2003.
38. Hertog P. den, *Co-producers of Innovation: on the Role of Knowledge-intensive Business Services in Innovation* [w:] J. Gadrey, F. Gallouj (eds), *Productivity, Innovation and Knowledge in Services. New Economic and Socio-Economic Approaches*, Edward Elgar, Cheltenham / Northampton, MA 2002.
39. Hertog P. den, *Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation*, "International Journal of Innovation Management", 4/2000.
40. Howells J., *Innovation and Services. New Conceptual Frameworks*, "CRIC Discussion Paper", nr 38/2000.
41. <http://live.bittorrent.com> <dostęp: 15 lutego 2012 r.>.
42. Huzaiifa M., *What online services are Veblen goods?*, Quora, 25 kwietnia 2011 r., <http://www.quora.com/What-online-services-are-Veblen-goods> <dostęp: 4 kwietnia 2012 r.>.
43. Ilczko B., *Podstawy typologiczne ogólnej teorii innowacyjnej*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 1979, nr 4.

44. *Intuit Completes Acquisition of Mint.com*, mint.com, <https://www.mint.com/press/intuit-completes-acquisition-of-mint-com/> <dostęp: 15 lutego 2012 r.>.
45. Izydorczyk A., *Innowacje w sektorze usług*, PARP, Warszawa 2010.
46. Järvinen R., U. Lehtinen, *Services, e-Services and e-Service Innovations – Combination of Theoretical and Practical Knowledge*, Frontiers of E-Business Research, 2004.
47. Jolly V. K., *Commercializing new technologies*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
48. Kalecki M., *Kapitalizm. Dynamika gospodarcza*, t. 2, PWE, Warszawa 1980.
49. Kawecka-Wyrzykowska E., *Międzynarodowy handel usługami* [w:] A. Budnikowski, E. Kawecka-Wyrzykowska (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 1996.
50. Kleinschmidt E. J., U. De Brentani, S. Salomo, *Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-Based View*, "Journal of Product Innovation Management" nr 24/2007, s. 419–441.
51. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebetner&Ska, Warszawa 1994.
52. Kroger F., A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces w niszach rynkowych. Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej*, Studio EMKA, Warszawa 2007.
53. Licht G., D. Moch, *Innovation and Information Technology Services*, „ZEW Discussion Paper” nr 97-20, Mannheim 1997.
54. Linzmayer O., *Apple Confidential: The Real Story of Apple Computer, Inc.*, No Starch Press, San Francisco 1999.
55. Łobejko S., *Misja, strategia, strategia innowacji* [w:] *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorców*, PARP, Warszawa 2005.
56. Malerba F., *How innovation differs across sectors and industries* [w:] J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson (eds), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2005.
57. *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2011*, GUS, Warszawa 2011.
58. Martin C. R., D. A. Horne, *Services innovation: successful versus unsuccessful firms*. "International Journal of Service Industry Management" nr 4/1993, s. 48-64.
59. Mazzarol T., *Entrepreneurship and Innovation. Readings and Cases*, Second Edition, Tilde University Press, 2011.
60. *Meeting the Challenge of Europe 2020. The Transformative Power of Service Innovation*, Europe Innova, February 2011, [http://www.europe-innova.eu/c/document\\_library/get\\_file?folderId=383528&name=DLFE-11601.pdf](http://www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?folderId=383528&name=DLFE-11601.pdf) <dostęp 31 marca 2012 r.>.
61. Mell P., T. Grance, *The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology*, September 2011, "Special Publication" 800-145 (Draft).
62. Miles I., N. Kastrinos, K. Flanagan, R. Bilderbeek, P. den Hertog, W. Huntink, M. Bouman, *Knowledge-Intensive Business Services. Users, Carriers and Sources of Innovation*, A report to DG13 SPRINT-EIMS, PREST 1995.
63. *Mint.com*, CrunchBase, 17 lutego 2007 r., <http://www.crunchbase.com/company/mint> <dostęp: 15 lutego 2012 r.>.
64. *Mozilla Foundation and Subsidiaries. December 31, 2010 and 2009*, Independent Auditors' Report and Consolidated Financial Statements, Hood&Strong LLP, 1 sierpnia 2011 r. Nelson R., S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
65. Neumann S., B. Flügge, *The Art of Knowledge – Potential aus dem Wissen schöpfen*, „Information Management" 1988, nr 1.
66. Niedzielski P., *Innowacje w usługach* [w:] K. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer techniki. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.
67. Niedzielski P., *Polityka innowacyjna w transporcie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.

68. Niedzielski P., *Polityka innowacyjna w transporcie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.
69. *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3<sup>rd</sup> Edition, OECD/Eurostat 2005.
70. Osterwalder A., Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.
71. Pangsy-Kania S., *Open innovation – a new business model at the heart of creative destruction*, [w:] R. Ginevicius, A.V. Rutkauskas, K. Didenko, T. Polajeva, J. Saeed (eds), *Business and Management 2008 – selected papers*, Wilno 2008.
72. Pangsy-Kania S., *Polityka innowacyjna państwa a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
73. Penc J., *Strategie zarządzania i ich realizacja, zarządzanie strategiczne*, PLACET, Warszawa 1995.
74. Petrakis P., *The Greek Economy and the Crisis: Challenges and Responses*, Springer, Heidelberg 2011.
75. Piech K., J. Popończyk, *Zakładanie i prowadzenie firmy typu spin-out i spin-off*, Akademia Nauki, Warszawa, marzec 2012.
76. *PKO BP chce wprowadzić własny standard płatności telefonem*, Foksal.pl, 2 kwietnia 2012 r. [http://foksal.pl/artykuly/607334,pko\\_bp\\_chce\\_wprowadzic\\_wlasny\\_standard\\_platnosci\\_telefonem.html](http://foksal.pl/artykuly/607334,pko_bp_chce_wprowadzic_wlasny_standard_platnosci_telefonem.html) <dostęp: 3 kwietnia 2012 r.>.
77. Pogorzelski J., *Redefinicja produktu*, 7 lipca 2008 r., <http://jacekpogorzelski.pl/redefinicja-produktu/>, <dostęp: 3 kwietnia 2012 r.>.
78. *Poland*, Pro inno Europe, <http://www.proinno-europe.eu/inno-metrics/page/poland> <dostęp: 30 marca 2012 r.>.
79. Pomykański A., *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001.
80. Prayush, *Google+ Hits the 50 Million Users Mark in Record Time*, Dazeinfo, 27 września 2011 r., <http://www.dazeinfo.com/2011/09/27/google-hits-the-50-million-users-mark-in-record-time/> <dostęp: 2 kwietnia 2012 r.>.
81. Program Oracle Enterprise Manager 11g.
82. *Rachunki narodowe – PKD 2007, Roczne wskaźniki makroekonomiczne*, Polska - wskaźniki makroekonomiczne (PKD 2007), GUS, [http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki\\_makroekon\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm) <dostęp: 29 marca 2012 r.>.
83. *Raport o rozwoju społecznym Polska 2004, W trosce o pracę*, UNDP.
84. *Satelite GALILEO zastrzają walkę konkurencyjną*, „Głos Rosji”, 2 kwietnia 2012 r., [http://polish.ruvr.ru/2012\\_04\\_02/70426750/](http://polish.ruvr.ru/2012_04_02/70426750/) <dostęp: 2 kwietnia 2012 r.>.
85. Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
86. Song X. M., C. A. Di Benedetto, L.Z. Song, *Pioneering Advantage in New Service Development: A Multi-Country Study of Managerial Perceptions*, „Journal of Product Innovation Management” nr 17/2000, s. 378-392.
87. Solomon B., *Youngest Billionaires in the World, Led by the Facebook Four*, „Forbes”, 7 marca 2012 r.
88. Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
89. Stawasz E., *Źródła innowacji* [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer techniki. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.
90. Stiglitz J., *Ekonomia sektora publicznego*, PWN, Warszawa 2004.
91. Sundbo J., *Management of Innovation in Services*, „The Service Industries Journal” nr 17(3)/1997, s. 432-455.
92. Susman G., A. Warren, M. Ding, *Product and Service Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises*, Sponsored Research Prepared for: United States Department of Commerce The National Institute of Standards and Technology Manufacturing Extension Partnership, September 20, 2006.

93. Szukalski S.M., *Serwicyzacja gospodarki i industrializacja usług*, „Handel wewnętrzny” nr 4-5/2004.
94. Tamowicz P., *Przedsiębiorczość akademicka: Spółki spin-off w Polsce*, PARP, Warszawa 2006.
95. Tamowicz P., *Venture capital – kapitał na start*, PARP, Gdańsk 2004.
96. *Technology, Productivity and Job Creation. Best Policy Practices*, The OECD Jobs Strategy, OECD, Paris 1998.
97. *The 100 Most Valuable Startups In The World, Revamped And Revised!*, Business Insider, 7 października 2011 r., <http://www.businessinsider.com/2011-digital-100> <dostęp: 3 kwietnia 2012 r.>.
98. Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997.
99. Troiano M., *Ten Steps To Build A Basic Content Hub*, VentureFizz, 2 marca 2010 r., <http://venturefizz.com/blog/ten-steps-build-basic-content-hub> <dostęp: 2 kwietnia 2012 r.>.
100. *Twitter now has 543872985 registered users*, Raak, <http://wewillraakyou.com/twitter-users/>, <dostęp: 3 kwietnia 2012 r.>.
101. Uchupalanan K., *Dynamics of competitive strategy and IT based Product-Process Innovation in Financial Services: The Development of Electronic Banking Service in Thailand*, DPhil Thesis, University of Sussex, Falmer, Brighton 1998.
102. Wallis J., D. C. North, *Measuring the Transactions Sector in the American Economy*, [w:] S. Engerman, R. Gallman (eds), *Long Term Factors in American Economic Growth*, University of Chicago Press, Chicago 1986.
103. Wauters R., *Done Deal! Big Deal. Smart Deal? Microsoft Buys Skype For \$8.5 Billion In Cash*, TechCrunch, 10 maja 2010 r., [techcrunch.com/2011/05/10/microsoft-acquires-skype/](http://techcrunch.com/2011/05/10/microsoft-acquires-skype/) <dostęp: 15 lutego 2012 r.>.
104. Webber R.A., *Zasady zarządzania innowacjami*, PWE, Warszawa 1996.
105. *Visa domestic Interchange Reimbursement Fees. Poland*, luty 2011.
106. Vohora A., M. Wright, A. Lockett, *Critical junctures in the development of university high-tech spin-out companies*, „Research Policy” nr 33/2004, s. 147–175.
107. Żołnierski A. (red.), *Innowacyjność 2006. Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze*, PARP, Warszawa 2006.

**Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)** jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Od ponad dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

**Misją PARP** jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007–2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl), a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** ([www.akademiaparp.gov.pl](http://www.akademiaparp.gov.pl)) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej [web.gov.pl](http://web.gov.pl) PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia **Krajowego Systemu Usług**, który pomaga w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. W ponad 80 ośrodkach KSU (w tym: Punktach Konsultacyjnych KSU, Krajowej Sieci Innowacji KSU, funduszach pożyczkowych i poręczeniowych współpracujących w ramach KSU) na terenie całej Polski przedsiębiorcy i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą uzyskać informacje, porady i szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a także uzyskać pożyczkę lub poręczenie. PARP prowadzi również portal KSU: [www.ksu.parp.gov.pl](http://www.ksu.parp.gov.pl). Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.

#### **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa  
 tel. + 48 22 432 80 80  
 faks: + 48 22 432 86 20  
[biuro@parp.gov.pl](mailto:biuro@parp.gov.pl)  
[www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

#### **Punkt informacyjny PARP**

tel. + 48 22 432 89 91-93  
 0 801 332 202  
[info@parp.gov.pl](mailto:info@parp.gov.pl)

ISBN 978-83-7585-182-3