

» Idź do

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

» Katalog książek

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

» Twój koszyk

- Dodaj do koszyka

» Cennik i informacje

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

» Czytelnia

- Fragmenty książek online

» Kontakt

Helion SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl
© Helion 1991-2008

E-biznes. Poradnik praktyka

Autor: Maciej Dutko
ISBN: 978-83-246-2485-0
Format: 158×235, stron: 184



Biznes usieciowiony

- Tworzenie sugestywnych ofert
- Budowanie przewagi konkurencyjnej
- Sposoby na zdystansowanie rywali w e-biznesie

Wirtualny biznes – prawdziwe pieniądze

Masz dość pracy na etacie? Nie czerpiesz z niej satysfakcji, a i finansowo pozostawia ona wiele do życzenia? Twoje ambicje sięgają dalej? Jeśli zaczynasz rozważać kwestię pracy na własny rachunek, a przy tym nie chcesz, by początkowe inwestycje uderzyły Cię po kieszeni, e-biznes jest dla Ciebie idealnym rozwiązaniem. Tu w dość komfortowych warunkach możesz rozwijać działalność i osiągać zyski przy niskich kosztach.

Internet jest środowiskiem, w którym prym wiodą właśnie małe i średnie firmy. To prawdziwe pole do popisu dla Twojej inicjatywy, bo w przypadku e-biznesu liczy się przede wszystkim dobry pomysł. Książka ta, napisana przez eksperta i praktyka, będzie Twoim przewodnikiem po różnych odmianach przedsiębiorczości internetowej, zarówno tych najpopularniejszych, jak i niszowych. Przybliży Ci również sektor e-usług, który w naszym kraju dopiero raczkuje, ale w ciągu najbliższych lat stanie się działalnością szczególnie dochodową. Przede wszystkim jednak pozwoli Ci rozwinąć skrzydła i wskaże, jak zrealizować najśmielsze nawet plany.

POZNAJ:

- warunki i zasady funkcjonowania w środowisku wirtualnym,
- najbardziej efektywne strategie biznesu internetowego,
- zasady komunikacji biznesowej z e-klientem,
- uroki i korzyści z pracy zdalnej i outsourcingu,
- zasady unikania najczęstszych pułapek, czyhających na e-przedsiębiorców.

Spis treści

0 autorze	5
Wstęp	7
Rozdział 1. Tworzenie sugestywnych ofert	9
Dobry tytuł — lokomotywa sukcesu	9
Dobry lead, czyli nagłówek	17
Copywriting: <i>Odpowiednie dać rzeczy — słowo</i>	19
Zdjęcia i grafika — harmonia czy chaos?	32
Czcionka a czcionka	36
Przedstaw się klientowi	39
Rozdział 2. 10 grzechów głównych e-sprzedawcy	45
Dlaczego powinieneś poznać swoje błędy?	46
Ciekawostki na temat błędów	47
10 grzechów głównych — jądro ciemności	48
Punkty newralgiczne, czyli o tym, jak unikać pól minowych	59
Rozdział 3. Komunikacja biznesowa z e-klientem	67
Obsługa klienta — sztuka czy sztuczki?	67
Trudny klient, asertywność i sztuka aikido	74
Rozdział 4. „Tajemniczy klient” a poprawa jakości obsługi	81
<i>Mystery shopping</i> — o co w tym chodzi?	81
Popraw jakość — zwiększ zyski	84
Jak to się robi, czyli przebieg badania	85
Kim jest tajemniczy klient?	90
Jak to zastosować w e-biznesie?	92
Dodatek: <i>Mystery shopping</i> w Polsce	95
Rozdział 5. Telepraca w biznesie	97
Pozornie proste pytanie: pracować czy telepracować?	97
Jak to się zaczęło?	98
Czynniki sprzyjające	99
Typy telepracy	101
Telepracownik — kto to taki?	102
Uwarunkowania i bariery	104
Wdrażanie telepracy krok po kroku	114

Rozdział 6. Budowanie przewagi konkurencyjnej	117
Konkurencyjny — znaczy lepszy	118
21 sposobów na zdystansowanie rywali w e-biznesie	118
Chroń swoją konkurencyjność	135
Rozdział 7. E-marketing	137
Tajemne skróty: „4P”, „7P”, „4C”	137
Optymalizacja i pozycjonowanie, czyli słów kilka o SEO	138
Promocja w Sieci — garść zasad	139
Plan marketingowy i analiza SWOT	143
Modne słowo — <i>feedback</i>	145
Rozdział 8. Prawo a e-przedsiębiorczość	147
Przymus wyjątkowości	147
Domeny internetowe — walka o nazwę	149
Prawo autorskie, czyli co wolno kopiować?	150
Kopiuj i używaj za darmo i legalnie!	153
Granice prawne marketingu	154
Rozdział 9. Pomysł na e-biznes	161
10 największych mitów	161
E-niewypały	168
Najczęstsze błędy i ostatnie słowa	171
Wybrane źródła	175
Skorowidz	177

Rozdział 9.

Pomysł na e-biznes

Dobry pomysł na zarobkową działalność w Internecie to punkt wyjścia do sukcesu; z drugiej strony większość pozornie obiecujących pomysłów kończy się fiaskiem, a tylko niektórym udaje się zaistnieć i zdobyć choć część rynku.

Jaką przyjąć strategię, rozpoczynając własną działalność w Sieci? Propozycji jest wiele, a część z nich podsunąłem Ci już w poprzednich rozdziałach tej książki. Możesz spróbować określić niszę na rynku, czyli znaleźć obszar, w którym nie działają jeszcze inni przedsiębiorcy, a który mógłby generować interesujące dla klienta korzyści. Możesz też — wyposażony w oręż do walki z konkurencją, który oddałem do Twojej dyspozycji w jednym z poprzednich rozdziałów — wejść w branżę, która jest już stosunkowo dobrze zagospodarowana, ale przez to lepiej znana i mniej narażona na niepowodzenie niż coś zupełnie nowego.

Decyzję, co i w jaki sposób oferować konsumentom, podejmiesz sam. W tym rozdziale chcę jednak pokazać Ci pewne prawdy oraz mity, z których początkujący e-biznesmeni nie zawsze zdają sobie sprawę, narażając się często albo na wyważanie otwartych już drzwi, albo na porażkę wynikającą z błędnych założeń lub kalkulacji. Dzięki dalszej lekturze Tobie może udać się ich uniknąć.

10 największych mitów

Internet jest pełen serwisów, które odniosły nieprawdopodobny sukces. W związku z tym jednak, że przeciętny internauta zna tylko ich status obecny, ale nie ma pojęcia, jakim kosztem został osiągnięty, narosło wiele legend, które — gdyby były prawdą — mogłyby całkowicie zmienić pejzaż tego medium, a z każdego e-biznesmena uczynić milionera.

Rzeczywistość wygląda jedna inaczej. Na swój pierwszy milion największą szansę mają ci, którzy uświadomią sobie, że obiegowe opinie rzadko kiedy mają coś wspólnego z prawdą. Rozprawmy się więc z owymi najczęściej powtarzanymi mitami na temat biznesu w Sieci.

Mit 1

W Internecie nie da się wymyślić już nic nowego. Nieprawda. E-biznes jest zjawiskiem bardzo młodym: pierwszy sklep internetowy (Amazon.com) powstał w 1994 roku, a serwis aukcyjny eBay.com rok później. Przełom lat 1999/2000 na Zachodzie to pęknięcie internetowej bańki dot-comów i bankructwa wielu młodych e-sklepów. Początki e-commerce w Polsce to rok 1999 i założenie serwisu aukcyjnego Allegro, choć prawdziwy wybuch zainteresowania handlem wirtualnym nastąpił dopiero kilka lat później. Skoro biznes internetowy ma niewiele ponad 15 lat, to czy w tak krótkim czasie naprawdę zrealizowano wszystko, co było do zrealizowania?

W Internecie zaistniało już wiele genialnych pomysłów, które swoim autorom przyniosły fortuny, jednak nadal jest tu bardzo wiele pól do zagospodarowania. Planując własną działalność, warto jednak wyjść poza kategorie prostego e-handlu (e-sklepy oraz aukcje on-line) i szukać nowych pomysłów.

Na co oprócz e-sprzedaży można więc postawić? Aby odpowiedzieć na to pytanie, warto obserwować trendy rynkowe i zadawać sobie nieustannie pytanie: co jest modne i czego chcą klienci? Oto kilka moich propozycji dla Ciebie (które oczywiście nie wyczerpują wszystkich możliwości):

- ◆ **E-learning.** W naszym kraju działka komercyjnego e-learningu nadal jest słabo zagospodarowana. Działa na niej praktycznie tylko jeden istotny (choć słabo promowany) gracz dający możliwość łatwego zarabiania na wirtualnym nauczaniu — serwis Ekademia.pl — oraz grono pomniejszych serwisów, takich jak Wikiwersytet.pl. Tymczasem współczesny rynek pracy wymaga od pracowników ustawicznego rozwoju, przez co drastycznie rośnie zapotrzebowanie na kursy, szkolenia i studia, także te z przedrostkiem „e-”. Dlatego w najbliższych latach wróżę prawdziwy wysyp serwisów oferujących naukę na odległość. E-learning oczywiście jest propagowany i czynnie uprawiany przez wiele prestiżowych firm i instytucji (by wymienić choćby ESKK czy Polski Uniwersytet Wirtualny), ale na razie w naszym kraju brakuje wyraźnego lidera w tej branży.
- ◆ **Usługi on-line.** Wystarczy przyjrzeć się zmianom rynków Europy Zachodniej i Ameryki Północnej, aby zauważyć, że tradycyjny model konsumpcji towarów powoli się dewaluje, a ludzie pragną czegoś więcej. Tym czymś są usługi. Podobne nasycenie (jeśli nie przesycenie) rynku towarami, które są coraz tańsze i łatwo dostępne, a więc automatycznie mniej pożądane, daje się zauważyć również w naszym kraju.

W dzisiejszym skomplikowanym świecie zapotrzebowanie na wszelkie usługi rośnie bardzo gwałtownie. Według moich prognoz, najbliższe lata przyniosą wręcz prawdziwą ekspansję e-usług, które już dziś mają coraz liczniejszą reprezentację w Sieci i którym sprzyja popularyzacja telepracy. W Internecie bez problemu możemy dziś zamówić redakcję tekstu, poradę prawną, audyt strony WWW czy specjalistyczne konsultacje — wszystko w formie zdalnej. Nie mówiąc już o tym, że Sieć od wielu lat jest naturalnym miejscem promocji tradycyjnych usług, świadczonych w „realu”.

Jeżeli więc jesteś specjalistą w jakiejś dziedzinie, wykorzystaj Internet do przyjmowania i wykonywania zleceń. Możesz w tym celu stworzyć własną witrynę (daje to całkowitą niezależność, ale wymaga dużego wkładu w promocję) albo skorzystać z istniejących już platform pośredniczących (może to być serwis aukcyjny albo największa polska baza usług, wrocławski Favore.pl, należący do grupy Money.pl; powstaje też wiele mniejszych, ale obiecujących serwisów, w których również warto się ogłaszać, na przykład Oferia.pl czy Intauz.eu; z kolei miejsca promocji dla profesjonalistów, o których również warto pamiętać, to serwisy takie jak GoldenLine.pl czy Profeo.pl).

- ♦ **Serwisy niszowe.** Jeśli chodzi o portale, to mamy w naszym kraju do czynienia z pewnego rodzaju oligopolem (Onet, Wirtualna Polska, Interia), i próba stworzenia nowego serwisu na podobną skalę wymagałaby bardzo dużych pieniędzy i potężnej promocji medialnej. A i tak wątpię, czy nowy gracz zdołałby w czasie krótszym niż 5 lat wykreować markę choć w połowie tak mocną jak istniejące już portale.

Zasoby Internetu jednak stale się specjalizują, powołując do życia serwisy tematyczne, czyli wortale (nazywane też portalami wertykalnymi). Powstają więc witryny adresowane do miłośników muzyki rockowej (PolskiRock.com) czy psów (psyImy.pl), poświęcone urodzie i zdrowiu (PoradnikZdrowie.pl, ModaUroda.com), dzieciom (Dziecko.pl, BabyOnLine.pl) i samochodom (Samochody.pl, Moje4Kolka.pl) oraz tysiącom innych zagadnień i specjalności.

Serwisy takie mają oczywiście znacznie mniejsze — bo wyspecjalizowane — grono odbiorców niż ogólnopolskie witryny ogólnotematyczne. Jednak czytelnicy tacy są znacznie bardziej wdzięcznymi klientami: jeśli wchodzi na daną witrynę branżową, to już jest znak, że temat ten jest dla nich interesujący. W kontekście ciekawych materiałów można więc zarabiać na zamieszczeniu związanych tematycznie reklam albo dodaniu oferty sprzedaży specjalistycznych, związanych z daną branżą towarów lub usług.

Mit 2

Tylko serwisy sprzedające konkretne towary lub usługi mają szansę powodzenia. Nieprawda. U człowieka silniejsza niż potrzeba zaspokajania potrzeb jest potrzeba karmienia emocji (przynajmniej w warunkach, w których podstawowe potrzeby fizjologiczne, określone w hierarchii potrzeb Masłowa, zostały już zaspokojone). Dlatego skutecznym e-biznesem może być również taki, który niczego nie sprzedaje i nie świadczy żadnych konkretnych usług. Warunek: musi jednak odwoływać się do pewnych ludzkich potrzeb. Najlepszym przykładem całkiem dochodowych serwisów tego typu są witryny społecznościowe (web 2.0), które — tworzone przez rzesze internautów — pozwalają im zaspokajać potrzeby wyższe (potrzeba afiliacji — np. Nasza-Klasa.pl, potrzeba samorealizacji — np. Wikipedia.pl, potrzeba ekspresji artystycznej — wszelkiego rodzaju serwisy prezentujące twórczość użytkowników oraz blogi).

Mit 3

Dobry biznes sam się kręci. Nieprawda. Lubimy plotkować o najbogatszych ludziach i najbogatszych serwisach. Chcemy wierzyć, że rzeki pieniędzy, które do nich płyną, są uśmiechem losu, samoczynnym źródłem energii ekonomicznej, magicznym samograjem. Jednak coś takiego, jak magiczny samograj, nie istnieje. Sukces największych nawet graczy rynkowych nie bierze się ze ślepego zrządzenia losu czy ogromnej siły przebicia (na początku mało kto nią dysponuje). Jeśli miałbym się pokusić o przedstawienie Ci „prostego” wzoru na powodzenie, wyglądałaby on tak:

Dobry pomysł (45%) + Determinacja (30%) + Praca (20%) + Sprzyjające okoliczności (5%) = SUKCES

Dlatego nie szukaj łatwych i natychmiastowych rozwiązań, ponieważ niewymagające wysiłku wody już dawno pozbawione są najsmaczniejszych ryb; jeśli oczekujesz solidnego połowu, licz się z koniecznością wypłynięcia na szerokie morze, z ryzykiem sztormów i innych przeciwności losu.

A co, jeśli już odniesiesz sukces? Czy wtedy Twój biznes będzie kręcił się sam? Nie! Na razie nikt jeszcze nie wynalazł *perpetuum mobile*. Nawet wysoko wydajny silnik spalinowy potrzebuje choćby niewielkiej iskry energii z zewnątrz, aby mógł zachować prawidłowy i równy tryb pracy. Nawet firma, która osiągnęła rynkowe szczyty, musi dbać o dalszy rozwój i utrzymanie sprawności działania.

Po dwóch latach fenomenalnego wzrostu obrotów Naszej Klasy media — nie wierząc w trwałe utrzymanie tak szybkiego tempu rozwoju — zaczęły wieszczyć serwisowi stopniową stagnację, a nawet regres. Podobnie było z platformą Allegro, która osiągnęła pewną graniczną wartość liczby nowych użytkowników, powyżej której równie dynamiczny wzrost nie był fizycznie możliwy.

Władze obu serwisów, zdając sobie sprawę, że utrzymanie pozycji wymaga stałego wysiłku, postawiły więc na sprawdzony sposób podnoszenia konkurencyjności i wartości swoich witryn: zamiast walczyć o kolejnych użytkowników (ilość), postawiono na rozwój funkcjonalności oraz rozszerzanie oferty i zakresu działalności (jakość). I tak Nasza Klasa zaoferowała szereg nowych (także komercyjnych) opcji, jak możliwość wysłania prezentów znajomym lub zakupu towarów za walutę serwisu — Eurogąbki. Allegro natomiast, oprócz rozwoju wewnętrznej funkcjonalności witryny, przyjęło politykę podboju innych serwisów polskiego Internetu (przejęcie Ceneo.pl, iStore.pl), ale też rynków zagranicznych (stworzenie lustrzanych projektów w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, m.in. węgierski TeshVesz.hu, ukraińskie Aukro.ua, rosyjski Molotok.ru i inne), a także budowy własnych autorskich serwisów wspomagających e-biznes (np. CoKupić.pl, Platnosc.pl, otoMoto.pl czy otoWakacje.pl itd.).

Jak widzisz, nawet największy uczestnicy internetowego „tortu” nie ustają w wysiłkach doskonalenia się. Jeżeli więc chcesz, aby i Twój e-biznes przynosił stałe profity, również musisz pamiętać o jego ciągłym ulepszaniu i rozwoju.

Mit 4

Dobry biznes sam się wypromuje. Nieprawda. Naturalnie autorzy dobrych pomysłów mogą liczyć na lepszy start, choćby dlatego, że łatwiej im zainteresować media. I rzeczywiście: czasami jedna wzmianka w prasie czy telewizji może wywołać efekt domina i gwałtowny wzrost popularności serwisu. To jednak scenariusz raczej bajkowy, przytrafiający się doprawdy nielicznym i genialnym przedsięwzięciom. Większość inicjatyw skazana jest na żmudną i długotrwałą promocję oraz pozycjonowanie (i nie myślę w tym miejscu tylko o pozycjonowaniu w wyszukiwarkach, ale przede wszystkim w świadomości internautów, którzy — coraz bardziej wymagający — domagają się coraz to atrakcyjniejszych propozycji).

Wszystko rozbija się o konkurencję: kiedy jeszcze Internet był swoistą *terra incognita*, niemal każdy nowy serwis, pojawiający się w Sieci, miał wielką szansę bycia zauważonym. Dziś, kiedy medium to oferuje odbiorcom niewyczerpane bogactwo wszelkiego rodzaju zasobów, aby zacząć zarabiać, trzeba zaoferować albo coś bardzo oryginalnego (unikatowa oferta sprzedaży), albo zadbać o bardzo solidny marketing — jednym słowem **wyróżnić się**. Bez takiego wyróżnienia Twoja oferta sama nie zaistnieje w świadomości odbiorców.

Mit 5

Biznes w Internecie można uprawiać w pojedynkę. Prawda. Ale tylko do czasu. „Garażowe” początki miało wielu dzisiejszych e-potentatów, żeby wspomnieć tylko o Google’u czy Microsoftzie. Powyżej pewnej liczby klientów skala działania zaczyna wymagać takiej pracy, jakiej jedna osoba nie jest w stanie podołać. W zasadzie nawet prowadzenie niewielkiego sklepu internetowego nie jest zadaniem dla jednej osoby. Oczywiście mówimy o biznesach choćby półprofesjonalnych.

Naturalnie początki bardzo często są „jednoosobowe”. Jednak jeżeli biznes działa, czyli zaczyna zdobywać klientów i jakąś część rynku, zaczyna też wymagać obsługi wielu procesów. Mamy więc do czynienia z zaopatrzeniem i/lub produkcją, z zarządzaniem ofertą, obsługą kontrahentów, logistyką i dystrybucją produktów, świadczeniami posprzedażowymi itd. Przy tym nie wolno zapomnieć o działaniach marketingowych oraz wszelkich formalnościach, które muszą być zachowane (np. prowadzenie księgowości). A na to jednego człowieka może być za mało.

Dlatego jeżeli chcesz rozwijać e-biznes, rozbudowuj swój zespół, naucz się delegowania uprawnień i pozwól innym robić to, co wcześniej robiłeś sam. Takie podejście pozwoli Ci skupić się na bardziej efektywnym zarządzaniu swoją firmą i poszukiwaniu nowych strategii rozwoju.

Mit 6

Jeśli się ma dobry pomysł na biznes, pieniądze pojawią się same. Nieprawda. Nic w biznesie nie dzieje się samoczynnie, a nawet jeśli — efekty przypadkowych działań nie są trwałe. Choćby najlepszy pomysł sam nie zacznie zarabiać — nawet zakładając najbardziej optymistyczny scenariusz, w którym klienci rzucą się na Twoją ofertę, sama obsługa zamawiających będzie wymagała wysiłku.

Internet nie jest kurą znoszącą złote jajka, a jeśli już chcesz go za nią postrzegać, pamiętaj, że i o kurę taką trzeba dbać. Podobnie żaden biznes — samoczynnie nie przyniesie dobrych efektów. Dlatego podejmuj wszelkie działania, aby nie zaprzepaścić swojego pomysłu; Sieć jest pełna entuzjastów w gorącej wodzie kąpanych, którzy mieli oryginalne idee, ale nie starczyło im wytrwałości w ich realizacji. Część z takich projektów przepadła z kretesem, drugą część podchwyciła i zrealizowała bardziej zaradna konkurencja.

Mit 7

Internauci kupią każdy nowy pomysł. Nieprawda. Klienci są zdesperowani i rywalizują o wszelkie dobra tylko w warunkach gospodarki niedoborów. Internet nie jest jednak PRL-em, aby do pustych półek ustawiały się trzydziestometrowe kolejki. Przeciwnie: Sieć jest swoistym rogiem obfitości, środowiskiem niemal idealnych warunków rywalizowania o nabywcę. A im większy ma on wybór, tym bardziej jest wybredny.

Dlatego zanim zainwestujesz czas, pieniądze i energię w realizację swojego pomysłu na e-biznes, sprawdź wszystkie okoliczności. Po pierwsze: zbadaj, czy ktoś już nie prowadzi podobnej działalności adresowanej do tej samej grupy docelowej, do której Ty chciałbyś skierować swoją. Po drugie: nie myśl o tym, jakie korzyści przedsięwzięcie to przyniesie Tobie, ale zastanów się, jakie korzyści da Twoim odbiorcom. Po trzecie: zadaj sobie pytanie, czy w ogóle na rynku istnieje zapotrzebowanie na to, co chcesz zaoferować (czy gdybyś to Ty był klientem, to czy skorzystałbyś z podobnej oferty?), lub przynajmniej czy jesteś w stanie takie zapotrzebowanie sprowokować.

O tym, jak łatwo o e-biznesowy niewypał, przeczytasz w kolejnym podrozdziale.

Mit 8

Najważniejsze to „wciągnąć” klienta na stronę WWW. Nieprawda. W biznesie nie ma nic gorszego niż rozczarowany nabywca. Skłonienie odbiorcy, by kliknął w reklamę bądź link w wyszukiwarce, to niewątpliwie pierwszy krok do sukcesu, ale jeżeli po wejściu na Twoją stronę nie znajdzie on tam niczego, co mogłoby go zatrzymać, będzie to zarazem krok ostatni (puste wejście).

Dlatego sprzedawcy, którzy 100% wysiłków wkładają w promocję i zdobycie kontrahenta, ale zaniedbują zaspokojenie jego potrzeb i — co najważniejsze — realizację złożonych obietnic, są po prostu sprzedawcami nierzetelnymi (tak jak politycy, z których kielbasy wyborczej cała para uchodzi tuż po zwycięskiej elekcji).

Tacy przedsiębiorcy nie tylko niszczą własny wizerunek i tracą odbiorców, ale wpływają negatywnie również na wizerunek całego e-biznesu. Dzisiejsi klienci są bardzo nieufni, do każdej nowej oferty podchodzą z obawami i sceptycyzmem. Jak myślisz, dlaczego? Czy gdyby ich wcześniejsze doświadczenia zakupowe były dobre, mieliby opory przed kolejnymi? Przyczyną nieufności kupujących jest wszechobecne naciągactwo, zapewnianie o „wyjątkowości”, „niepowtarzalności” i „superokazjach”, które okazują się z reguły tylko jednymi z milionów dostępnych na rynku. Zauważ, że im bardziej emocjonalnie (a więc amatorsko) do swojego towaru podchodzi sprzedawca, tym zimniejszy i bardziej ostrożny staje się adresat oferty.

Dzisiejszy konsument (i jutrzejszy także!) oczekuje konkretnych informacji, a nie marketingowego pustosłowia, rzetelnych danych, a nie enigmatycznych zapowiedzi niejasnych korzyści. Profesjonalny komunikat, traktowanie klienta po partnersku, a nie jak dziecko w cyrku podatne na sztuczki, pełna informacja o towarze — ot, i cała magia skutecznego działania.

(A na marginesie: skoro trzymasz tę książkę w rękach, to zapewne ją kupiłeś; skoro ją kupiłeś, to być może przyciągnęła Cię okładka, może nazwisko autora, ale zapewne zwróciłeś przede wszystkim uwagę na jej spis treści. Zadam Ci osobiste pytanie: i jak się czujesz? Czy treść książki odpowiada temu, czego się spodziewałeś? Czy może jest zupełnie inna od tego, co sugerowała okładka lub spis treści? Zawsze staram się dać klientowi to, co obiecywałem; rób tak samo, a Twój klient będzie klientem zadowolonym, a nie tylko „wciągniętym” na stronę WWW).

Mit 9

Jeśli pomysł się sprawdził, nie należy nic zmieniać. Nieprawda. Na pewno znasz powiedzenie o spoczywaniu na laurach. Na pewno więc wiesz, że sukces, który nie jest podrywany, gaśnie bardzo szybko. Wyobraź sobie Syzyfa, który wtoczył wreszcie swój mityczny głaz na stromy wierzchołek góry i z radości zaklaskał w dłonie. Wiesz, co się stanie? Puszczony kamień z powrotem stoczy się w dolinę, a jego kolejne wtarganie na szczyt zajmie znacznie więcej wysiłku, niż jego utrzymanie. Tak samo jest w e-biznesie — jeśli „puścisz” swój sukces, może on stracić stabilność i stoczyć się w dół.

Pamiętaj też, że ludzie, którzy już za pierwszym podejściem osiągnęli 100-procentowy sukces, praktycznie w naturze nie występują. Tomasz Edison — przeprowadził kilka tysięcy nieudanych testów, zanim zapłonęła pierwsza żarówka. George Bernard Shaw, zanim otrzymał Nagrodę Nobla i zdobył międzynarodową sławę, zarabiał 4,5 dolara miesięcznie, pracując jako urzędnik. Także Abraham Lincoln wielokrotnie ponosił porażkę (nie dostał się do lokalnej izby prawniczej, kilkakrotnie przegrał wybory do Kongresu oraz do Senatu, nie został też wybrany na wiceprezydenta; co ciekawe, oprócz niepowodzeń politycznych nie wiodło mu się także w życiu prywatnym: dwukrotnie bankrutował, przeżył też załamanie nerwowe). Ale w 1861 roku został jednym z najwybitniejszych prezydentów USA i nikt już nie pamiętał o jego licznych klęskach.

Dwie rady dla Ciebie: jeżeli Twój biznes odniósł już sukces — gratuluję i przestrzegam przed samozadowoleniem — pielęgnuj tę rzadką roślinę, a z czasem urodzi kolejne kwiaty i owoce. Z drugiej strony jeśli coś nie wyszło za pierwszym razem, to wcale nie znaczy, że nie uda się za drugim, trzecim czy trzechsetnym. Mądry upór poparty rzetelną analizą sytuacji powinien doprowadzić Cię do celu.

Mit 10

E-biznes może być podobny do innego już istniejącego. Prawda, ale pod bardzo dużym warunkiem: nie może go w ewidentny sposób kopiować, lecz powinien oferować odbiorcom unikatową ofertę sprzedaży — pewną absolutnie nową wartość lub korzyść. Bez tego stanie się tylko naśladowcą.

Z drugiej strony sprytnie naśladowanie zagranicznych e-biznesów i ich przeszczepianie na grunt polski — jak dowodzi nieodległa historia — może okazać się strzałem w dziesiątkę. Polskie serwisy społecznościowe i aukcyjne nie są w zasadzie pomysłami nowymi, ale bazują na idei witryn powstałych wcześniej za granicą. Jednak dopasowane ich do lokalnej niszy i zaadaptowanie do rodzimych warunków okazało się sukcesem samym w sobie.

E-niewypały

Internet pełen jest pomysłów-niewypałów, obiecujących i ciekawych w fazie konceptu, ale trafiających w rynkową pustkę i tam konających. Co ciekawe, potykają się nawet giganci, którzy zgodnie z wszelkimi prawami fizyki i logiki potknąć się nie powinni. Przytoczmy najsoczystsze przykłady¹:

- ◆ **eBay.pl** — światowy potentat aukcji internetowych, który w 2005 roku postanowił wkroczyć również do Polski. Wkroczył, jednak nie znalazł tu zbyt wiele miejsca, ponieważ Polacy mieli już Allegro. Do dziś eBayowi nie udało się otrząsnąć z porażki i zdobyć więcej niż kilka procent udziałów w branży e-aukcji w naszym kraju.
- ◆ **Aol.pl** — wspominałem już, że mamy oligopol na rynku portali? Tak. Jednak potentat branży internetowej w USA, portal America OnLine (Aol.com), mimo wszystko postanowił wejść do gry i otworzyć swoją polską filię, nie zadając sobie należytego trudu analizy lokalnej konkurencji. W efekcie portal wegetuje w polskiej Sieci, a z jego istnienia mało kto zdaje sobie sprawę.
- ◆ **Myspace.com** — kolejny inwestor, który się spóźnił, a wchodząc na nasz rynek, nie uwzględnił miażdżącej konkurencji Naszej Klasy. W efekcie opuścił polskie podwórko z podkulonym ogonem, a adres Myspace.pl straszył tylko hasłem „Zapraszam wkrótce” (czyżby Myspace nie zadbało nawet o pozyskanie i przekierowanie swojej polskiej domeny na macierzysty adres?).
- ◆ **DomZaMilion.pl** — kto lubi chwalić się swoimi porażkami? Ja zrobię to dla Ciebie, pokazując na własnym przykładzie, jak łatwo można powtórzyć zagraniczny pomysł, wcale nie powtarzając jego sukcesu. Swojego czasu głośno było o serwisie Onemilliondollarpage.com, którego autor postanowił zarobić milion dolarów, sprzedając milion reklamowych pikseli. Pomysł wydawał się nieco dziwny, ale dzięki mediom, które rozdmuchały go w skali ogólnoswiatowej, plan udało się zrealizować, a pomysłodawca w krótkim czasie zdobył swój pierwszy (i miejmy nadzieję, że nie ostatni) milion.

W jakiś czas później piszący te słowa postanowił sprawdzić, czy rzeczywiście każdy amerykański pomysł, przeniesiony na grunt polski, jest w stanie odnieść sukces. Powstał więc wzorowany na powyższym pomysle serwis DomZaMilion.pl, który — mimo pewnych modyfikacji i zmiany filozofii — miał bardzo podobny cel: sprzedać milion pikseli, ujętych w tzw. cełгы reklamowe.

¹ Więcej ciekawych przykładów biznesowych wpadek opisuje Marcin Kosendowski w artykule *Zmarnowane szanse: internetowe pomysły, które nie wypaliły* (www.magazyninternet.pl).

Aby dodać projektowi znamion społecznej odpowiedzialności biznesu, wyposażono go w możliwość zamieszczania bezpłatnych reklam przez fundacje i inne organizacje charytatywne, a żeby podnieść atrakcyjność dla reklamodawców, ogłoszono konkurs z nagrodami o wartości 50 tys. złotych.

Mimo wprowadzonych innowacji oraz atrakcji dla reklamodawców oraz osób pośredniczących w ich pozyskiwaniu projekt nie trafił w gusta mediów i — bez odpowiedniej promocji — leżał w gruzach.

Przykłady nieudanych przedsięwzięć w Internecie nie tylko można mnożyć, ale na ich opisanie należałoby poświęcić odrębną, opasłą księgę. Tymczasem o tym, że nie każdy pomysł się sprzeda, świadczy też 10 największych, historycznych już zresztą klap start-upów zagranicznych, głównie amerykańskich, które wydarzyły się dekadę temu:

Webvan.com — amerykański serwis spożywczy (1999 – 2001)

Jego założyciele zaciągnęli pożyczki (w formie akcji) na 375 mln dolarów. W szczytowym momencie za jedną akcję firmy płacono 30 dolarów (jej wartość szacowano wówczas na 1,2 mld dolarów), ale okazało się, że serwis na dłuższą metę nie jest w stanie skłonić klientów do kupowania artykułów spożywczych przez Internet. W efekcie cena akcji spadła do zaledwie 50 centów (60-krotnie!). Zwolniono ponad 2000 osób.

Pets.com — amerykański serwis z artykułami dla zwierząt (1998 – 2000)

Serwis zaczął od bardzo intensywnej i kosztownej promocji. Czas dostawy towaru wynosił kilka dni, a to dla właścicieli zwierząt okazało się nie do przyjęcia. Ponadto firma — chcąc być konkurencyjną — źle oszacowała koszty dostawy towaru i w efekcie zamiast zarabiać, musiała dopłacać do zamówień.

Kozmo.com — serwis wielobranżowy, od filmów po przekąski (1998 – 2001)

Serwis podjął się niemożliwego: obiecywał mianowicie, że dostarczy każdy towar wprost do domu klienta w ciągu godziny, i to za darmo. Klientom nie trzeba było dwa razy powtarzać: zamawiali więc po paczce gumy do żucia czy tabliczce czekolady. Kiedy straty zaczęły być odczuwalne, a firma działała już w siedmiu amerykańskich miastach, poczyniono kroki ratunkowe: ustalono minimalną wartość zamówienia (10 dolarów), jednak za późno. Serwis zapożyczył się u akcjonariuszy na 280 mln dolarów; pracę straciło 1100 osób.

Flooz.com — płatności przez Internet (1998 – 2001)

„Twarzą” serwisu była aktorka Whoopi Goldberg. Internauci wpłacali pieniądze na swoje indywidualne rachunki. Tam były one zamieniane na wirtualną walutę — *flooz*, za którą mogli później dokonywać płatności on-line za towary i usługi. Miało to być bezpieczniejsze od każdorazowego płacenia kartą kredytową. Pomysł wykorzystali... złodzieje kart kredytowych z Rosji i Filipin, którzy bezpiecznie i bezkarnie zamieniali tu pieniądze ze skradzionych kart na *floozy*, za które dokonywali później wirtualnych zakupów (swoiste pranie brudnych... kart kredytowych). Serwis otrzymał ostrzeżenie od FBI oraz od kilku banków, a to wystraszyło inwestorów. Firma zostawiła 14 mln dolarów długów i ponad 1000 wierzycieli.

eToys.com (1997 – 2001) — zabawki, gry, książki, akcesoria dla dzieci

166 mln dolarów — tyle uzyskano ze sprzedaży akcji. W ciągu 1,5 roku jednak cena akcji spadła z 84 dolarów (październik 1999) do... 9 centów w lutym 2001 roku. Oczkiem w głowie firmy były olbrzymie nakłady na reklamę, promocję i walkę z internetową konkurencją. Wydatki jednak szybko przekroczyły zyski, a inwestorzy zaczęli się wycofywać. Firma upadła w marcu 2001 roku, ale — jako jedna z nielicznych — podniosła się i działa do dziś.

Boo.com (1998 – 2000) — brytyjski serwis odzieżowy

Doskonały przykład serwisu, który źle działał od początku: strona była przeładowana skryptami Javy oraz Flashem, przez co długo się ładowała (zważ, że 10 lat temu standardem były modemy o słabej przepustowości). Analitycy komentowali od początku, że zamiast na treści firma koncentruje się na formie. Serwis Boo.com kosztował inwestorów 160 mln dolarów. Po upadku został wykupiony przez działającą do dziś firmę Fashionmall.com i zintegrowany z nią.

MVP.com (1999 – 2000) — artykuły sportowe

Serwis wspierany przez gwiazdy sportu, m.in. Michaela Jordana. Podobnie jak w przypadku Flooz.com, znana i lubiana twarz jednak nie wystarczyła. Serwis podpisał 4-letni kontrakt na emisję reklam w CBS (największa amerykańska stacja TV). Rok później MVP nie zapłaciło umówionej kwoty 10 mln dolarów. CBS zerwała umowę i przejęła domenę. W tej chwili adres MVP.com przekierowuje do serwisu CBS Sports Store.

Go.com (1998 – 2001) — serwis dla dzieci

Serwis należący do The Walt Disney Company. Miało to być połączenie strony firmowej z wyszukiwarką, portal podobny do Yahoo!, z tą różnicą, że mógł zawierać treści dotyczące wyłącznie dzieci. Nie udało się, a kompania Disneya straciła 790 mln dolarów. Serwis nadal istnieje, ale tylko jako jedna z wielu witryn koncernu.

Kibu.com (1999 – 2000) — serwis dla nastolatek

Najpierw efektowne przyjęcie w San Francisco z okazji otwarcia serwisu (był szampan, były media). 46 dni później poinformowano o jego zamknięciu. Oficjalnym powodem likwidacji był brak reklamodawców. W kolejnych latach pod adresem Kibu.com działał serwis towarzyski, pośredniczący w wyszukiwaniu partnerek z Rosji, a w ostatnim czasie adres ten służył wyłącznie jako „stajnia” reklam.

GovWorks.com (1999 – 2000) — serwis obywatelski

Witryna założona przez dwóch przyjaciół z dzieciństwa: jeden był błyskotliwym sprzedawcą, drugi zajmował się techniką. Serwis miał być narzędziem, pozwalającym obywatelom na załatwianie urzędowych spraw miejskich przez Internet. Zapowiadało się dobrze: wsparcie polityków, dotacje, zainteresowanie mediów i promocja. W efekcie jednak jeden z „przyjaciół” sprzedał swoje udziały, przez co wartość firmy drastycznie spadła.

Najczęstsze błędy i ostatnie słowa

W przedstawionych wyżej przykładach e-biznesowych kłap popełniono wiele znamiennych błędów, z których nadal warto wyciągać wnioski. Mimo że od niektórych z nich minęło już ponad 10 lat, do dziś są one jednak często powtarzanymi przyczynami niepowodzeń w e-biznesie:

- 1. Niewłaściwe prognozy twórców i analityków** — entuzjazm pomysłodawców nie zawsze spotyka się z entuzjazmem klientów.
- 2. Błędne oszacowanie źródeł finansowania** — jeśli nie dopiszą kupujący lub reklamodawcy, warto mieć kapitał rezerwowy albo plan „zasilania” awaryjnego.
- 3. Błędna kalkulacja kosztów** — o ile nie sposób precyzyjnie prognozować, jak duże będzie zainteresowanie rynku naszym przedsięwzięciem, o tyle dość dokładnie można wyliczyć koszty jego utrzymania; trzeba to zrobić choćby po to, aby mierzyć siły na zamiary i ustalić, na jak długo wystarczy nam funduszy.
- 4. Pośpiech** — sprzedaż artykułów spożywczych w roku 1999 albo stosowanie bardzo wymagających technologii, zanim komputery użytkowników były w stanie sobie z nimi poradzić — to tylko dwa przykłady wyprzedzenia swoich czasów, które — niestety — okazały się strategicznymi i technologicznymi falstartami.
- 5. nieskuteczny marketing i nieracjonalne wydatki na promocję** — reklama — źródłem handlu, mawiają; tylko że trzeba wiedzieć, gdzie i jak się reklamować, aby wydatki na promocję nie zostały bezpowrotnie stracone.
- 6. Brak należytego zabezpieczenia transakcji** — ten problem dominował w pierwszych latach rozwoju masowego e-biznesu, kiedy ludzie mieli bardzo ograniczone zaufanie do wszelkich e-transakcji; dzisiejsze zabezpieczenia techniczne i prawne są już znacznie doskonalsze, czemu towarzyszy większy poziom zaufania do nich; jeśli prowadzisz rozliczenia on-line z klientami, nie zapominaj jednak korzystać z bezpiecznych protokołów lub przynajmniej profesjonalnej firmy obsługującej płatności, pamiętaj też o należytych informowaniu kontrahentów, że ich dane i pieniądze są bezpieczne.
- 7. Błędy technologiczne, funkcjonalne i estetyczne** — nieodpowiednia technologia, złe narzędzia, brak ergonomii i wygody korzystania z serwisu oraz zła prezentacja oferty — to gwoździe, które pozwoliły skutecznie zamknąć już niejedną trumnę z nienajgorszym e-biznesem w środku.
- 8. Brak integracji z innymi kanałami i narzędziami wspierającymi sprzedaż** — jeśli sprzedajesz na aukcjach internetowych, co szkodzi, byś miał również sklep (koszty są niewielkie w stosunku do możliwych zysków)? Jeśli masz sklep, dlaczego by nie wyposażyć go w dodatkowe moduły, które mogą wpłynąć na jego atrakcyjność? System opiniowania produktów, system sprzedaży krzyżowej (*Do tego produktu polecamy również...*), mechanizm automatycznie zgłaszający każdy nowo dodany produkt do popularnych wyszukiwarek internetowych itd. — to narzędzia, które wpłyną na stałe podnoszenie skuteczności Twojego przedsięwzięcia.

9. Nieumiejętność utrzymania klientów — jeśli oferta jest nieciekawa (nieaktualna, niekonkurencyjna) dla klientów, lub jeśli ich obsługa nie przebiega prawidłowo i na wysokim poziomie, kupujący uciekają od takiego sprzedawcy, robiąc mu dodatkowo negatywną reklamę. Jeśli sam jesteś kupującym w Internecie, wybaczyć porównanie, ale wiesz, że kupujący jest jak koń, który ciągnie Twój e-biznesowy wóz. Złe traktowany i nieodpowiednio żywiony, nie będzie miał motywacji, by ciągnąć go dobrze. Umiejętność pozyskiwania i utrzymania partnera w biznesie to sztuka. I nie chodzi tylko o skłonienie go do jednorazowego zakupu, lecz o działania na znacznie większą skalę: budowanie jego pozytywnych emocji, więzi ze sprzedawcą i lojalności, a w makroskali także jego pozytywnego stosunku do zjawiska e-przedsiębiorczości w ogóle.

10. Niewłaściwe rozpoznanie potrzeb rynku, konkurencji, grupy docelowej klientów i asortymentu — mówi się, że dobry handlowiec sprzedaje lodówkę Eskimosowi i piasek Beduinom. Pytanie tylko: po co? Czy mając te dwa produkty, naprawdę warto robić tego rodzaju karkołomne akrobacje? Może lepiej zając się czymś bardziej twórczym i opłacalnym: zawieźć piasek na Arktykę, a lód na Saharę?

Zanim zaczniesz działać — analizuj i planuj. Działanie spontaniczne jest zapewne ciekawsze, ale dobre dla Don Kichota. Sprawdź więc, czy na Twój towar lub usługę w ogóle będą chętni i czy ktoś inny nie oferuje już podobnego rozwiązania. Dobra analiza rynku pozwoli Ci uniknąć wyważania otwartych drzwi lub kierowania się w ślepe uliczki.

Pod Paryżem jest cmentarz, na którym spoczywają wyłącznie ci kierowcy, którzy mieli pierwszeństwo przejazdu... Także Internet jest takim cmentarzyskiem — poległo tu wiele pozornie wartościowych i cennych projektów. W tym kontekście wielce pouczające, choć i pełne refleksji, są ostatnie słowa niektórych inwestorów, komentujących własną porażkę²:

- ◆ *Internetowy rynek muzyczny nie jest z gumy — nie wszyscy znaleźli na nim swoje miejsce.* (SpinRecords.com, sklep muzyczny)
- ◆ *Interesy idą świetnie. Sprzedajemy różne towary: środki dla alergików, odświeżacze powietrza itd. Pozbyliśmy się dotcomu, ale poza tym interesy idą naprawdę dobrze.* (Gazoontite.com, sklep „zdrowotny”)
- ◆ *Okazało się, że nie było dla nas rynku. Kto wie co by się stało, gdybyśmy weszli na giełdę.* (Pop.com, serwis rozrywkowy)
- ◆ *Rzym upadł. Napoleona pokonano pod Waterloo. Wszystko przemija.* (FreeScholarships.com, serwis stypendialny)
- ◆ *Skończyło nam się powietrze.* (Equipp.com, serwis biznesowy)
- ◆ *Nie wiadomo było, czym należy zająć się najpierw.* (Atomic Pop, serwis muzyczny)
- ◆ *Pracowaliśmy wystarczająco ciężko, tylko niewystarczająco szybko.* (LiveSoccer.com, serwis piłkarski)

² Cyt. za artykułem *Cmentarz dotcomów* (źródło: biznesnet.pl; dostęp: 19.08.2009).

- ♦ *Wiedzieliśmy, że w tym kwartale upadnie wiele firm. Nie spodziewaliśmy się, że będziemy jedną z nich.* (Toysmart.com, sklep z zabawkami)
- ♦ *Wymagania inwestorów są teraz dużo większe.* (CraftShop.com, sklep z dziełami sztuki)
- ♦ *Mamy nadzieję, że zakupy u nas były pięknym przeżyciem.* (Eve.com, sklep z kosmetykami)

Średni czas „życia” cytowanych serwisów to 15 miesięcy; średnia strata zaś wyniosła 35 mln dolarów.

Zarówno ten rozdział, jak i całą książkę warto zamknąć słowami Dale’a Carnegiego: *Sukces w sprzedaży nie zależy od tych, których Ty znasz. Ważne jest, kto chce poznać Ciebie.*

Dodam tylko, że cała sztuka, by zainteresować odbiorców sobą i swoją ofertą, leży wyłącznie w Twoich rękach. Powodzenia!