

## » 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

## Web 2.0. Przewodnik po strategiach

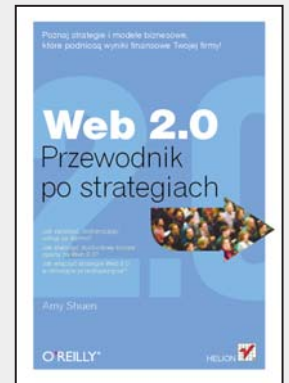
Autor: Amy Shuen

Tłumaczenie: Andrzej Stefański

ISBN: 978-83-246-1923-8

Tytuł oryginału: [Web 2.0 A Strategy Guide](#)

Format: A5, stron: 288



### **Poznaj strategie i modele biznesowe, które podniosą wyniki finansowe Twojej firmy!**

- Jak zarabiać, dostarczając usługi za darmo?
- Jak stworzyć dochodowy biznes, oparty na Web 2.0?
- Jak włączyć strategie Web 2.0 w istniejące przedsięwzięcie?

Jeśli myślisz, że Web 2.0 to wyłącznie technologia budowy interaktywnych portali internetowych, jesteś w błędzie. Web 2.0 to rewolucja! To nowy sposób komunikacji przez internet, umożliwiający użytkownikom wspólne tworzenie witryny i dzielenie się wiedzą. Dzięki efektom sieci Web 2.0 staje się źródłem okazji biznesowych. Jest miejscem, gdzie zaawansowana technologia łączy się z biznesem i gdzie – udostępniając usługi za darmo – możesz zarabiać. Web 2.0 przyjmuje bowiem fundamentalnie odmienny punkt widzenia na relacje między biznesem, klientami i partnerami, a więc udostępnia nam wszystkim nowe modele biznesowe.

Książka „Web 2.0. Przewodnik po strategiach” zawiera omówienie wszystkich potrzebnych w biznesie technik i narzędzi analitycznych, co składa się na ogólny obraz ekonomii opartej na Web 2.0. Z tego podręcznika dowiesz się, jak powstają efekty sieci, w jaki sposób prowokować i wykorzystywać okazje biznesowe oraz zarabiać pieniądze na dostarczonych przez użytkowników wartościach. Uwierzysz, że za pomocą Web 2.0 mogą bogacić się i korporacje, i niewielkie przedsiębiorstwa. Poznasz sprawdzone narzędzia i strategie oraz rewolucyjne modele biznesowe, stosowane przez takie firmy, jak Google czy Amazon. Pamiętaj, że tym firmom przyniosły one wielki sukces i ogromne zyski.

- Wspólna wartość użytkowników portalu
- Odkrywanie i wykorzystywanie grup internetowych
- Pozytywne efekty sieciowe w Web 2.0
- Spieniężanie sieci społecznych
- Koszty pozyskania klienta i szybkość wzrostu zysku z reklam
- Tworzenie wartości w sieciach społecznych
- Rozwijanie zdolności adaptacyjnych przez Web 2.0
- Style innowacji
- Tworzenie biznesplanów Web 2.0

**Przyłącz się do rewolucji Web 2.0 i zarabiaj w internecie**

# Spis treści

Przedmowa ..... 7

Wstęp ..... 9

Rozdział 1.

**Użytkownicy tworzą wartość ..... 21**

Flickr i wspólna wartość użytkowników ..... 22

Sześć sposobów, jakimi Flickr tworzy wartość użytkowników  
przez interakcję ..... 30

Dlaczego udostępnianie może się opłacać? ..... 35

Źródła kosztów Flickr ..... 39

Określanie wartości firmy ..... 42

Spojrzenie wstecz: inne wyzwania Netflix ..... 45

Wnioski ..... 53

Pytania pomocnicze ..... 58

Rozdział 2.

**Sieci zwielfokrotniają efekty działań ..... 61**

Poztywne efekty sieciowe w internecie dzięki Web ..... 63

Rynki n-stronne ..... 65

Zestaw efektów sieciowych Google ..... 69

Zalety i wady dodatniego sprzężenia zwrotnego ..... 83

Wnioski ..... 88

Pytania pomocnicze ..... 90

Rozdział 3.

**Ludzie nawiązują kontakty ..... 93**

Role społeczne: online i offline ..... 95

Jak sieć zmienia kontakty społeczne ..... 97

Jak dużo klientów i jak szybko? ..... 102

LinkedIn: wizytownik online	108
Facebook: przedstaw się online	116
Wnioski	126
Pytania kontrolne	130
Rozdział 4.	
<b>Firmy zarabiają na kompetencjach</b> .....	<b>133</b>
Zewnętrzne i wewnętrzne siły	136
Rozwijanie zdolności adaptacyjnych: przed siecią Web	137
Od rozpowszechniania treści online do rozpowszechniania kompetencji	138
Wnioski	153
Pytania kontrolne	155
Rozdział 5.	
<b>Nowe łączy się ze starym</b> .....	<b>157</b>
Style innowacji	157
Integracja ekosystemów: iPod Apple	171
Współpraca z operatorami: Jajah	178
Bardziej rekombinacyjna innowacja: iPhone	182
Wnioski	183
Pytania kontrolne	185
Rozdział 6.	
<b>Firmy wykorzystują strategię</b> .....	<b>187</b>
Pięć kroków do Web 2.0	187
Tworzenie biznesplanów Web 2.0	195
Rozglądaj się, idąc naprzód	203
<b>Przypisy końcowe</b> .....	<b>207</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>249</b>
<b>Skorowidz</b> .....	<b>271</b>

# Firmy wykorzystują strategię

**MASZ JUŻ WSZYSTKIE POTRZEBNE NARZĘDZIA, BY ZASTOSOWAĆ MYŚLENIE STRATEGICZNE WEB 2.0 W SWOJEJ FIRMIE.** Następnym krokiem jest zrobienie tego. Czytanie o Web 2.0 w poprzednich rozdziałach dało Ci dobre podstawy do rozpoczęcia działań, ale działanie wymaga dużo więcej, niż tylko czytania. Od czego zacząć?

## Pięć kroków do Web 2.0

Oto składający się z pięciu kroków plan włączania modeli biznesowych Web 2.0 do swoich procesów decyzyjnych i przekonania innych, by się do Ciebie przyłączyli. Te działania z grubsza wynikają z poprzednich rozdziałów i są odpowiedziami na kilka kluczowych pytań o to, jak możesz zastosować poznane przykłady w swojej sytuacji.

## Wykorzystaj wspólną wartość użytkowników

Kluczowym składnikiem wielu projektów Web 2.0 jest możliwość zbierania informacji od użytkowników i udostępniania ich w formie, za którą ludzie są skłonni zapłacić. Sami użytkownicy, przy okazji robienia tego, czego sami potrzebują, zwiększają wartość większego systemu. Tworzenie systemów, gdzie użytkownicy zechcą to robić, może być trudne i wymagać różnego rodzaju analiz dotyczących tworzenia systemów prezentujących informacje czysto komercyjnym użytkownikom.

Nawet jeśli pracujesz przy projekcie lub biznesie, który działa od lat, może pomóc rozpoczęcie od czystej kartki, *tabula rasa*, coś jak zaczęcie wszystkiego od zera. Spójrz świeżym okiem na swój projekt, program lub biznes z punktu widzenia pojedynczego klienta. Podejście z perspektywy klienta i uważne prześledzenie przepływów finansowych tego klienta, jak też stworzonej, uzyskanej lub zmarnowanej wartości w wyniku działań i interakcji pojedynczego użytkownika jest lupą, która pomaga docenić najbardziej wartościowych, aktywnych i kreatywnych użytkowników-współpracowników. Może zechcesz zmienić strukturę kosztów i model tak, by stworzyć sposoby nagradzania najlepszych współpracowników, wywołać i wspierać tworzenie wspólnej wartości użytkowników i spieniężyć tę wartość, by — najszybciej, jak to możliwe — był z niej pożytek dla Ciebie i Twoich użytkowników.

Przed wszystkim popatrz na dodatnie i ujemne przepływy finansowe związane z Twoją firmą z perspektywy pojedynczego użytkownika. To ważne, by ocenić swoje koszty i możliwości współpracy z nowymi użytkownikami, ponieważ może być tutaj kilka różnych zagadnień do przemyślenia, jak też wiele źródeł zysków i kosztów. (Jeśli nie rozpoczęłeś jeszcze działalności, to oczywiście masz możliwość zaplanowania, jak chciałbyś, żeby te przepływy działały). Ważne jest, by zrozumieć podstawowe wartości i koszty Twoich użytkowników.

Flickr miał sześć kluczowych obszarów, na których wspólna wartość użytkowników była ważna. Musisz zbadać swój projekt, by znaleźć obszary, w których wspólna wartość użytkowników może Ci pomóc. Czy są sposoby maksymalizacji tworzonej wartości przez zmianę relacji lub interakcji między Twoimi użytkownikami online lub nawet partnerami offline? Jak stworzenie społeczności lub ekosystemu może wpłynąć na Twoją firmę, strumienie przychodów, dzielenie zysków czy strukturę kosztów? Czy współpraca, udostępnianie i zmiany w częstotliwości, przywiązaniu lub różne strumienie przychodów mogą być stałym czynnikiem konkurencyjnym, przynoszącym pojedynczemu klientowi mierzalne korzyści i długoterminowe zyski możliwe do włączenia w całkowitą wartość przedsiębiorstwa dla klienta?

Flickr dawał swoim użytkownikom natychmiastową korzyść w postaci łatwego dostępu do miejsca przechowywania zdjęć cyfrowych i zarządzania nimi, a sam wykorzystał ich wielką bibliotekę publicznych zdjęć do zbudowania nowego rodzaju społeczności. Zależnie od natury Twojego projektu czy firmy, skupianie się na tego rodzaju danych klienta może nie zadziałać, ale nadal może być tu dla Ciebie wiele sposobów na zwiększenie ilości informacji, które użytkownicy dzielą z innymi. Eksperymentuj z robieniem małych zmian natychmiast, jeśli poskutkują, zobacz, czy możesz uczynić z nich wartość domyślną, tak by Twój system i model biznesowy ciągle i automatycznie zwiększały wartość systemu i użytkownika.

## Aktywuj efekty sieciowe

Efekty sieciowe są sercem Web 2.0 ukrytym pod wszystkimi prezentowanymi tutaj strategiami. Efekty sieciowe pojawiają się jednak na wiele różnych sposobów i ich dobre zastosowanie oznacza konieczność ich poszukiwania i wyzwalania ich mocy.

Pierwszym krokiem jest ustalenie, jakie są Twoje efekty sieciowe offline i online, i jak możesz zmierzyć ich wartość. Jakie są możliwe miejsca i grupy, które mogłyby generować pozytywne efekty sieciowe — bezpośrednie, pośrednie, po stronie popytu (ang. *demand-side*), międzysieciowe i społeczne? Czy możesz zidentyfikować i prześledzić te, które wykorzystujesz, i wykorzystać je bardziej efektywnie niż Twoja konkurencja? (Czy możesz zidentyfikować możliwe efekty, z których nie zacząłeś jeszcze korzystać?).

Gdy już zidentyfikowałeś możliwości, nadszedł czas, by sprawdzić, jak je połączyć. Jak możesz pomnożyć i połączyć swoje efekty sieciowe online, tworząc rosnący zwrot, wykorzystując potęgę dynamicznej wyceny efektów związanych z zaspokajaniem potrzeb i tworząc n-stronne efekty międzysieciowe? Darmowe lub dofinansowane usługi są zazwyczaj kluczem do takiego pomnażania.

Im dokładniej przeanalizujesz wpływ efektów sieciowych na swój projekt lub firmę, tym więcej znajdziesz możliwości stworzenia i wykorzystania efektów sieciowych zarówno online, jak i offline. Ponieważ

pozytywne efekty sieciowe rosną wykładniczo, połączenie więcej niż jednego rodzaju efektów prowadzi do multiplikacji efektów, a nie prostego sumowania wartości dodanej.

Historia wyszukiwarki Google pokazała zdumiewające zawirowania i zwroty w bardzo płynnym, złożonym i wrażliwym na czas wyścigu konkurencyjnym. W początkowych zmaganiach między Google i Overture/GoTo oraz Excite posiadanie dobrego zestawu strategii wykorzystujących efekty sieciowe i sposoby ich spieniężania przesądziło o tym, że Google mogło pokonać, początkowo prowadzących w wyścigu, konkurentów.

Jednak na platformie reklamowej Google efekty sieciowe pomogły dużo większej ilości graczy niż Google. Było tam mnóstwo nieoczekiwanych zwycięzców — wszystkie małe i średnie firmy, reklamujący się po raz pierwszy, witryny sklepowe online, blogerzy — którzy stali się częścią szybko rosnącego biznesu reklamy online z powodu jego astronomicznych zwrotów z bezpośredniej reklamy *pay-per-click*. To nie jest gra o sumie zerowej: pozytywne efekty sieciowe mogą powiększyć całe ciastko i nawet rozmnożyć je w tysiące małych ciasteczek. Umożliwia to szerszą redystrybucję wykładniczo rosnącej wartości w ekosystemie Google, dając w rezultacie sytuację *win-win-win-win...*

Musisz też rozważyć, jak ważne dla Twoich starań, by zwiększyć udział w rynku, i dla zysków z tego rozwoju są efekty sieciowe. Czy bierzesz udział w ścisłej konkurencji na rynku przełomowym (ang. *tippy market*)? Czy są korzyści z wczesnego lub późnego wejścia? Ile jesteś w stanie zapłacić za dominującą pozycję i większościowy udział w zysku na takim rynku? Kto ma największy wpływ na zmiany w Twojej branży?

Rynki z silnymi efektami sieciowymi są też zazwyczaj rynkami, na których „zwycięzca bierze wszystko” lub „zwycięzca bierze większość”. Nawet wiodące firmy mogą być podatne na utratę sześciu lub siedmiu punktów procentowych udziału w rynku. Może to wyglądać, jakby ogon merdał psem, ale AOL odegrał decydującą rolę w początkowym wyścigu między Google i Overture, jak również w późniejszym wyścigu między Google, Yahoo! i Microsoftem. Ważne jest, by dobrze śledzić, oceniać

i oddziaływać na wpływ i potencjalną rolę wszystkich graczy i otoczenia w bardzo konkurencyjnych wyścigach.

Twoja firma może nie jest podobna do Google, ale wokół jest wiele rynków większościowych i warto przygotować swój biznes, by wykorzystać chwilę — i rynek.

## Wykorzystaj portale społecznościowe

Możesz myśleć o portalach społecznościowych jak o pewnego rodzaju aplikacjach Web 2.0, ale sieci społeczne tylko wypełniają i wzbogacają projekty Web 2.0, nawet jeśli nie są w centrum uwagi. Sieci społeczne są naturalnym kanałem powstawania efektów sieciowych i kluczowym polem do budowania społeczności, które mogą zwiększyć znaczenie Twojego projektu. Poza tym, że są samodzielnym biznesem, portale społecznościowe mogą pomóc Ci w dotarciu do dużo większej liczby odbiorców i zbudowaniu silniejszych więzi ze społecznością użytkowników Twojego projektu.

Czy ustaliłeś strukturę sieci społecznej online Twojego rynku docelowego? W jaki sposób aktualnie identyfikujesz, pomagasz aktywizować i wynagradzasz „łączników”, „specjalistów” i „sprzedawców” działających online w Twoim systemie? Co z najbardziej aktywnymi 1 – 3% dostawców treści?

Czy potrafisz systematycznie identyfikować sposoby zwiększania wpływu czynników wirusowych, interaktywnych lub wpływu społecznego/poleceń na Twój biznes, szczególnie na etapie masy krytycznej marketingowej krzywej dzwonowej? Jak możesz wywołać społeczną dystrybucję wirusową oraz typowy marketing wirusowy i szum?

Zauważ, że udzielanie odpowiedzi na te pytania nie wymaga stworzenia portalu społecznościowego. Nie musisz znać szczegółowo struktury sieci społecznej, by ją wykorzystać. Jedna dodatkowa linia na końcu każdego listu wysyłanego przez Hotmail — *Get your private, free email at <http://www.hotmail.com>* („Załącz swoją prywatną, darmową skrzynkę na <http://www.hotmail.com>”) — była źródłem jego fenomenalnego sukcesu w marketingu wirusowym. Infekcje i innowacje z szybszym tempem rozprzestrzeniania docierają szybciej do większej grupy ludzi. Hotmail



przypomina nam, że darmowe usługi mają dużą szybkość rozprzestrzeniania, ponieważ ograniczają postrzegane finansowe i społeczne ryzyko przyswajania i dystrybucji do zera.

Oprogramowanie społecznościowe może w szczególności podkreślić kluczowe zagadnienia Twoich projektów. LinkedIn zademonstrował, jak sieci społeczne online potwierdzają podstawy przewidywane przez zależności potęgowe sieci i krzywe dzwonowe marketingu społecznego w odniesieniu do masy krytycznej i 1 – 3% użytkowników, którzy są aktywnymi współpracownikami. Inaczej niż w przypadku ugruntowanej zasady 80/20 Pareto, gdzie 80% rezultatów pochodzi od 20% ludzi, sieci takie jak Web wykazują bardziej ekstremalne prawo, gdzie 1 – 3% użytkowników może wytworzyć masę krytyczną wyzwalającą wykładniczy wzrost.

Możemy zauważyć to, gdy mała ilość serwisów web takich jak Yahoo!, MySpace, YouTube, Wikipedia i Digg generuje znaczący ruch i marketing wirusowy. Tylko 1% z 7,4 milionów użytkowników Wikipedii dodaje nowe treści lub wprowadza zmiany, a tylko 1,8% z tego 1% pisze około 72% artykułów. Według Bradleya Horowitza, wiceprezesa Yahoo! i blogera, 1% użytkowników tworzy grupę lub wątek; 10% wpływa na treść, przerabiając ją i syntetyzując; a 9,2 miliona odwiedzających grupy Yahoo! korzysta z pracy tych twórców i redaktorów.

Mogłeś być zaskoczony, dowiadując się, że 90% członków LinkedIn to osoby tworzące relacje pierwszego stopnia, 5% to networkerzy i dopiero ostatnie 5% to sporadyczni, ale intensywnie działający ludzie nawiązujący kontakty — sprzedawcy, rekruterzy i menedżerowie okazynie poszukujący pracowników. Ale dlatego właśnie mądrze jest stworzyć mapę i przeanalizować strukturę Twojej ukrytej sieci społecznej online tak dokładnie, jak zrobił to LinkedIn. Ty też możesz wykorzystać tę wiedzę o sieciach społecznych, by stworzyć aspekty networkingowe w swoim modelu biznesowym Web 2.0, lepiej dostosować swoje darmowe, podstawowe i zaawansowane opcje i zachęcić cenami odpowiednie grupy ludzi na Twoim n-stronnym rynku. Jak LinkedIn, powinieneś też zapytać, czy będzie dla Ciebie korzystne zróżnicowanie usług, produktów i opcji, jakie oferujesz różnym stronom rynku dwustronnego.

Powinieneś też przemyśleć pomysł Facebooka na wykorzystanie wirusowego marketingu: wywołanie w społeczności wirusowej dystrybucji. Pozwoliło to na szybki rozwój wśród populacji studentów, owocując powstaniem całkowicie nowego ekosystemu aktywnych użytkowników, współpracowników i deweloperów — także wśród innych znających Web 2.0 podmiotów, takich jak Amazon, eBay i Apple. Bez wątpienia niektóre z Twoich aktualnych biznesów lub usług mogą skorzystać z tego rodzaju przyspieszonego rozwoju, ruchu i widoczności.

## Dynamicznie rozpowszechniaj kompetencje

Firmy budują swoje biznesy na kompetencjach. Sukces zależy od tego, czy biznes robi coś lepiej niż konkurencja. Czy może on produkować coś unikalnego szybciej, lepiej lub taniej? Web 2.0 może zmienić sposób, w jaki patrzysz na te kompetencje, pomagając Ci znajdować nowe (oferowane przez inne firmy) i umożliwiając Ci dzielenie się swoimi własnymi.

Po pierwsze, oceń swoje mocne i słabe strony. Czy masz do udostępnienia kompetencje, które są wystarczająco ważne, by je sprzedać? Czy masz lub możesz zbudować zdolność organizacyjną do dynamicznego mieszania i łączenia wewnętrznych oraz zewnętrznych kompetencji i zasobów? Czy Twoja firma docenia zdolności adaptacyjne — elastyczne tworzenie, łączenie i pozbywanie się kompetencji w zależności od potrzeb?

Rozpowszechnianie kompetencji w Web 2.0 jest nowym rodzajem otwartego, cyfrowego remiksowania. Mashupy i wirusowa dystrybucja wcześniej skrywanych sekretów firmy mogą zmienić konkurentów, partnerów z ekosystemu i szeroki zakres małych i średnich firm w Twoich lojalnych, generujących zyski i dzielących się zyskami użytkowników, zwiększając Twoją ekonomię skali i globalny zasięg. Czy jesteś wystarczająco elastyczny, by grać w rozpowszechnianie kompetencji — dostosowując się do różnych ról i ustalając reguły w razie potrzeby optymalizowania procesu tworzenia i wykorzystywania wartości?

Rozpowszechnianie treści online jest wirusowym mechanizmem dla blogosfery. Kanały RSS, hiperłącza i wszechobecne agregatory informacji — takie jak MyYahoo! i Google — pozwalają rozpowszechnianiu

przez web przyspieszyć transfer wcześniej niedostępnej i „milczącej” wiedzy oraz kompetencji w postaci publicznie dostępnych, dobrze zarchiwizowanych i przeszukiwalnych dokumentów web, obrazów, podcastów i filmów wideo.

IBM, Amazon i Google wykroczyły poza źródła treści do bardziej zaawansowanych technik tworzenia zdolności przystosowania i wykorzystywania wartości pochodzących z rozpowszechniania kompetencji i usług. Każdy z nich pokazuje inną ścieżkę, z których jedna lub więcej mogą pasować do Twoich potrzeb.

Jednym z rozwiązań może być wejście na globalny rynek z Twoim odnoszącym sukcesy, lokalnym biznesem. IBM zastosował strategię Web 2.0 otwartych systemów, tworzonego przez społeczność oprogramowania i wirtualnego mentoringu, by przyspieszyć lokalne efekty sieciowe w aplikacjach i serwisach web, które mogą być sprzedawane i powielane na całym świecie.

Alternatywnie możesz rozpowszechnić swoje wewnętrzne kompetencje, jak zrobił to Amazon, i stać się mistrzem w rozpowszechnianiu wielu usług. Rozpowszechnianie i ucyfrowienie wielu usług i kompetencji — nie tylko aplikacji dla użytkownika, ale pełnego zakresu kompetencji administracyjnych, logistycznych i dotyczących łańcucha dostaw, które były wcześniej poza zasięgiem małych i średnich firm.

Otwarte API Google spowodowało powstanie szerokiego zakresu mashupów łączących kompetencje klientów i firm. Prawdopodobnie zechcesz ocenić zalety i wady udostępniania Twojego własnego API zewnętrznym deweloperom, jak również outsource’owania usług w zakresie tworzenia ekosystemu mashupów dla partnerów nietechnologicznych i offline.

## Rekombinuj innowacje

Web 2.0 obiecuje wielką zmianę, ale niekoniecznie będzie to ten rodzaj kreatywnej destrukcji, jakiego oczekiwali prorocy przepowiadający oryginalną bańkę internetową. Web 2.0 zmienia reguły biznesu, ale nie jest to proste granie na nieporozumieniach skierowane na zastąpienie

wcześniej istniejących biznesów biznesami opartymi na web. Nowatorskie podejście — partnerstwo sieciowe online-offline — skupione jest na tworzeniu mostów, budowaniu nowych sieci, a nie tylko na zastępowaniu lub wywracaniu infrastruktury firm offline. Jest dużo możliwości łączenia innowacji zarówno w świecie biznesu online, jak i offline, a potencjalni konkurenci są też potencjalnymi partnerami.

Jest wiele możliwości współpracy między firmami online i offline w stylu Web 2.0 poza konkurencją w Twoich relacjach z klientami, dostawcami, konkurentami i otoczeniem. Kto może zyskać, jeśli dołączysz, zamiast wywracać aktualnych graczy w branży? Kto może stracić? Jak Web 2.0 może zmienić definicję i przekształcić zakres innowacji modelu biznesowego i współpracy w Twojej branży, między branżami i lokalizacjami?

Innowacje rekombinacyjne są kluczowym komponentem powstających biznesów Web 2.0. Porozumienia VoIP Jajah z największymi globalnymi operatorami telekomunikacyjnymi jak Deutsche Telekom (właściciel T-Mobile), dzięki podziałowi zysków stworzyły ekosystem i układ *win-win* między biznesami online i offline. Zmiana wprowadzona przez Apple dzięki iPodowi i iTunes do branży muzyki online była inna — i zakończyła się większym sukcesem niż podejście Napstera i Kazaa. Ostatnie duże posunięcie Apple'a, iPhone, to oparte na udanych doświadczeniach z branżą muzyczną partnerstwo z jeszcze inną branżą, usługami telefonii komórkowej.

Może nie sprzedajesz produktów takich jak iPhone, ale powinieneś rozważyć sposoby włączenia partnerów w swój biznes. Technologia Web 2.0 ułatwia tworzenie takich połączeń, a Ty i Twoi partnerzy możecie skorzystać na efektach sieciowych, które stworzycie.

## Tworzenie biznesplanów Web 2.0

Web 2.0 jest w Twoim biznesplanie, jeśli jesteś przedsiębiorcą, w Twoim portfolio, jeśli jesteś inwestorem albo działasz w funduszu venture capital, lub też w zadaniu biznesowym Twojej grupy, jeśli pracujesz w dużej firmie czy oddziale. Web 2.0 zmienia dynamikę, jakiej mogą oczekiwać

twórcy biznesplanów i ich odbiorcy, a dobry biznesplan Web 2.0 ma realną szansę zredukowania ryzyka uruchomienia zyskownego biznesu. Więc gdzie Web 2.0 jest widoczne w biznesplanie?

Zacznijmy od spisu treści typowego biznesplanu, który ma następujące sekcje:

Podsumowanie

I. Kontekst, pomysł biznesowy, cele i potrzebne finansowanie

II. Analiza rynku

III. Analiza konkurencyjna

IV. Produkty i usługi

V. Terminy i kamienie milowe

VI. Kadra zarządzająca i wykonawcza

VII. Zarząd, struktura właścicielska i kontrola

VIII. Finanse

Podsumowanie i sekcja I streszcza resztę planu. Idee Web 2.0 nie muszą koniecznie wpasować się w każdą z tych sekcji (szczególnie w sekcję VII), ale mają zastosowanie w wielu innych częściach biznesplanu.

---

Mimo wielkiej ilości starań włożonych w przygotowanie biznesplanów, większość profesorów przedsiębiorczości i inwestorów venture zgadza się, że nadal ciężko znaleźć dobry biznesplan. Dlaczego? Ponieważ zbyt mało czasu poświęca się na informacje najważniejsze dla świadomego inwestora. Cyfry powinny odzwierciedlać model biznesowy i analizę przepływów finansowych pokazującą, że zespół dogłębnie i poprawnie rozumie oraz zna czynniki korzystne i ryzyko decydujące o sukcesie lub porażce przedsięwzięcia lub projektu.

Czy inaczej jest w wielkich firmach? Czy istnieją kryteria oceny dla przedsięwzięć i projektów tworzonych wewnątrz firmy lub korporacji, bardziej dokładne lub rygorystyczne niż w przypadku niezależnego finansowania? Niezupełnie, choć taki proces jest bardziej ustrukturyzowany. Badania wskazują na to, że trudno znaleźć idealny biznesplan zarówno wewnątrz firm, jak i poza nimi.

---

## Analiza rynku

Analiza rynku dotyczy *możliwości* — jak stwierdził kiedyś Steve Jurvetson, dobrze znany inwestor venture capital: „Jak wysoko znaczy wysoko?”. Wybranie wielkiej przestrzeni rynkowej, rozszerzającej się i przyciągającej nowe firmy, to idealne rozwiązanie. Oczywiście marketing online i gwałtownie rosnąca dostępność łączy szerokopasmowych, urządzeń przenośnych i cyfrowych wytworzyła nisze konsumenckie i zwiększyła dostępność rynków z długiego ogona.

Nadal pozostają kluczowe pytania, czyli:

- Ile będzie kosztowało wejście na rynek?
- Jak klienci mogą zareagować na nowy produkt lub usługę?
- Jak długo zajmie klientom wypróbowanie, przyswojenie sobie i może wpłynięcie na innych, by zrobili to samo?

Zazwyczaj trudno odgadnąć reakcję rynku — ile ludzie będą skłonni za coś zapłacić i jak szybko rozejdzie się wieść o dobrej produkcie lub usłudze. Ale modele biznesowe Web 2.0 wyróżniają się tym, że ułatwiają pozyskanie tych informacji. Możesz tutaj zawsze zastąpić analizę rynku eksperymentem w czasie rzeczywistym, samodzielnie robionymi testami i szczegółowymi raportami z narzędzi web analytics. Tak jak zrobiły to Flickr, Craigslist lub Digg, możesz wypuścić coś, żeby zobaczyć, jak działa, względnie niskim kosztem, jednocześnie poprawiając części, które nie działają. Prawdziwe dane rynkowe i miary wydajności zawsze będą lepsze niż zbyt optymistyczne i bardzo wydumane przewidywania.

W przypadku kluczowego pytania dotyczącego zysków i wyceny — ile ludzie są skłonni zapłacić — modele biznesowe Web 2.0 też oferują znaczącą i w pewnym sensie ukrytą przewagę nad innymi podejściami. W przypadku większości produktów offline, szczególnie towarów konsumpcyjnych, ceny są ogólnie znane i trudno jest żądać różnych cen od różnych klientów. Kiedyś była określona granica 100 dolarów za elektronikę użytkową i przekonanie, że zapotrzebowanie wśród użytkowników eksploduje, gdy tylko będziesz mógł sprzedawać swój odtwarzacz DVD, kolorową drukarkę, nowy lub poprawiony gadżet techniczny poniżej tej ceny.

Google było w stanie wykorzystać dynamiczną wycenę i to, co ekonomiści nazywają „doskonałą dyskryminacją cenową” (ang. *perfect price discrimination*). Proszymi słowami, reklamodawcy są obciążani dokładnie takimi opłatami, jakie są skłonni zapłacić, a każde słowo kluczowe i fraza ma swoją cenę za kliknięcie. Porozmawiaj o podstawach wyceny różnicowej — personalizowaniu cen, wersjonowaniu, grupach cenowych i płatnościach za kliknięcie. Nawet w stosunkowo statycznym biznesie abonamentów online Web 2.0 personalizowane i indywidualizowane ceny, różne wersje usługi lub produktów w ofercie oraz różne ceny dla różnych grup i rynków n-stronnych można szybko zaimplementować i nawet poprawiać w locie.

W niektórych przypadkach bardzo niski koszt wejścia i inwestycji kapitałowej na początku działania biznesu Web 2.0 może odsunąć decyzje o polityce cenowej do rozważenia i przeanalizowania dopiero po zbudowaniu masy krytycznej 1 – 3% aktywnych uczestników, wirusowego rozwoju i stabilnej struktury sieci społecznej tworzącej dodatkową wartość za pomocą efektów sieciowych. Szczególnie w przypadkach, gdzie są silne efekty sieciowe, wyścig konkurencyjny i rynek przelomowy, zbudowanie masy krytycznej darmowych klientów może być wartościowe. Osiągnięcie tego zwielokrotni efekty międzysieciowe i pośrednie oraz wyzwoli szeroki społeczny wpływ i efekt stadny, jak również aktywne i pasywne informacje o kliknięciach wpływające na ogólną wartość użytkownika dla biznesu.

Modele biznesowe Web 2.0 dają wiele korzyści marketingowych nie tylko przedsiębiorcom, ale też inwestorom. Każda z dziedzin omawianych wyżej może zarówno zwiększyć, jak i zredukować ryzyko i nieprzewidywalność nowego przedsięwzięcia. Sekcja dotycząca marketingu w biznesplanie Web 2.0 ma większe szanse pokazać prawdziwych klientów i może zawierać oparte na danych wizualizacje z narzędzi web analytics pokazujące, co działa, a co nie, na rynku docelowym. Nie jest zaskoczeniem, że to krok milowy w stosunku do bardzo kreatywnych przewidywań często spotykanych w biznesplanach.

## Analiza konkurencyjna

Analiza rynku jest ważna, ale na świecie dzieje się dużo więcej, niż opisuje ten biznesplan. Czas jest krytyczny w wyścigu konkurencyjnym. Biznesplan musi odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jak długo zajmie użytkownikom wypróbowanie i przyswojenie tej nowej usługi lub produktu oraz wpłynięcie na innych, by zrobili to samo?
- Co z ekspansją i wieloma strumieniami przychodów?
- Co ma większe znaczenie — ilość użytkowników czy ilość jednostek?

Te pytania prowadzą do fundamentalnego, ale mimo to często trudnego pytania:

- Jaki jest model biznesowy?

Oto sedno zagadnienia — to tutaj krytyczne znaczenie ma jasne powiedzenie, że modele biznesowe Web 2.0 są innym sposobem myślenia o biznesie i ekonomii jednostki. Na przykład większość produktów i usług w świecie offline będzie rozpatrywana pod kątem kosztów jednostkowych lub za godzinę pracy/usługi, a większość produktów i usług lokalizowanych lub o zasięgu ograniczonym geograficznie będzie analizowana w oparciu o ekonomię rynku lokalnego (ang. *per-local-market*). W odróżnieniu od tego wszystkie analizowane przez nas modele biznesowe Web 2.0 mają ekonomię skupioną na użytkowniku lub użyciu — w Netflix liczyła się ilość pojedynczych abonentów; w Google unikalny odwiedzający, zapytanie i kliknięcie. Tego rodzaju skupiona na użytkowniku ekonomia ma decydujące znaczenie przy gromadzeniu wartości na rynkach cyfrowych i online. Większy ruch i ilość użytkowników wykładniczo zwiększa wartość sieci systemu, podczas gdy koszty dostępnych cyfrowo usług i dystrybucji pozostają zerowe poza ustalonym, początkowym kosztem opracowania.

Jeśli projekt może już wykazać się statystykami wskazującymi na szybki wzrost, innowacyjną strategią rozwoju i dystrybucji wirusowej, prawdopodobnie nie potrzebuje wielkiego kapitału, by wyjść na plus i przynosić zyski — jest to coś, do czego fundusze venture będą ustawiać się w kolejce.



Również jeśli główne atuty modeli biznesowych Web 2.0 są oparte na współpracy, warto rozważyć dodanie sporej sekcji o analizie współpracy w celu uzupełnienia analizy konkurencyjnej. Może ona zawierać szczegółowe opisy tego, jak Twój model biznesowy tworzy, wykorzystuje i redystrybuuje wartości z różnych źródeł i połączeń:

- Wspólną wartość użytkowników pochodzącą z dostarczonych przez nich wartościowych treści,
- Interakcje między użytkownikami w ramach otwartej treści i udostępniających społeczności,
- Efekty sieciowe pochodzące z sieci społecznych,
- Ekosystemy tworzące pośrednie efekty sieciowe generujące uzupełniające i zewnętrzne partnerstwa oraz relacje z innymi biznesami.

Zrozumienie znaczenia konkurencji jest nadal istotne, ale Web 2.0 kładzie nacisk na nawiązywanie współpracy typu *win-win*.

## Produkty i usługi

Produkty i usługi Web 2.0 mogą mieć postać cyfrową, ale nadal muszą być starannie zdefiniowane, co stanowi wyzwanie w przypadku standardowej analizy. Treści generowane przez użytkowników są szczególnie trudne do przewidzenia w efektywny sposób i przede wszystkim powinieneś ustalić, jak włączyć je do podstaw swojego biznesplanu:

- Jak analizujesz swoje produkty i usługi — w oparciu o koszty czy klienta/użytkownika?
- Jak traktujesz wkład użytkownika do systemu?

Jest też kilka pytań do przemyślenia wcześniej, żeby nie zostawiać ich do możliwego przełomowego punktu, w którym będziesz ryzykował odstraszenie klientów lub zniszczenie swojego biznesu:

- Jak treści tworzone przez użytkowników będą licencjonowane i dystrybuowane?
- Jaki zwrot, korzyści (rabaty) lub udziały w zysku będą otrzymywali użytkownicy?
- Jak będą utrzymywane społeczności i oferty z długiego ogona, żeby nie ryzykować „sprzeniewierzenia” lub odrzucenia?

Te pytania mogą być czymś nowym dla firm, które dotąd tworzyły i były bezpośrednim właścicielem tego, co sprzedawały, ale mają istotne znaczenie dla biznesu opierającego się na treściach tworzonych dla niego przez użytkowników. Użytkownicy muszą ufać firmie, zanim zechcą zasilić ją swoją energią. Potrzeba zaufania może być różna w zależności od tego, jak bardzo użytkownicy są świadomi, że coś dają, ale najlepiej przygotować się na tego rodzaju pytania ze strony użytkowników i inwestorów.

## Terminy i kamienie milowe

Dzięki wspólnemu wkładowi użytkowników oraz ważności otwartych i zewnętrznych ekosystemów, ta sekcja powinna wyglądać zupełnie inaczej niż typowy wykres pracowników i roboczogodzin. Jest kilka kluczowych czynników, które mogą nie być łatwe do ustalenia:

- Jak dużo treści wygenerują użytkownicy i jak szybko?
- W jakim stopniu potencjalni współpracownicy wykorzystają możliwości?
- Jak szybko będzie musiała się zmieniać aplikacja, na której oparty będzie biznes?

W biznesie ciągle budzi to zdziwienie, ale wiele projektów Web 2.0 na starcie nie ma nawet wersji 1.0. Firmy takie jak Flickr i Google dobrze sobie radziły z otwartymi wersjami beta umożliwiającymi tysiącom lub milionom użytkowników pracę z oprogramowaniem, które stale się zmieniało, prawdopodobnie nawet co godzinę. Iteracyjna natura projektów Web 2.0 daje im niesamowitą elastyczność, ale utrudnia też stworzenie długoterminowych założeń dotyczących terminów i kamieni milowych.

## Kadra zarządzająca i wykonawcza

Wielu doświadczonych inwestorów mówi, że „najpierw czytają życiorysy”, decydując o tym, czy przyjrzeć się bliżej biznesplanowi, czy go odrzucić. Nie jest zaskoczeniem, że przywiązują oni dużą uwagę do tego, co zespół wie (odpowiednie doświadczenie), kogo zna (odpowiednie

znajomości i sieci społeczne, od klientów przez dostawców do partnerów) i czy jest znany (prześledzenie informacji o działaniach i radzeniu sobie z nieoczekiwanymi wyzwaniami).

Arthur Rock, legendarny inwestor *venture capital*, który finansował Apple, Intela i innych, powiedział „Inwestuję w ludzi, nie w pomysły”. Ale co wyróżnia przedsiębiorcę Web 2.0? Może jest to styl lub podejście. W biznesie Web 2.0 udana recepta na zespół założycieli wygląda inaczej niż w czasach bańki internetowej. Kompetencje współpracy, takie jak słuchanie, interakcje z otoczeniem, szybkie reagowanie i innowacyjność — całkowita zdolność przystosowania przy organizowaniu i przyspieszaniu tworzenia dużych, połączonych i działających online grup — stają się ważniejsze niż styl „strzelających z biodra” i „niebiorących zakładników”, z którego znani byli przedsiębiorcy działający wcześniej w branży high-tech.

## Finanse

Wszystko (zazwyczaj) kończy się na pieniądzu. Mówiąc krótko, wyzwaniem jest pokazanie, że finanse, plany i terminy są układane według trójkę innej ekonomii Web 2.0, w tym:

### *Ekonomia zorientowana na użytkowników*

Podstawowe obliczenia dotyczące pozyskania klienta i zwrotu są nadal istotne. Wartość użytkownika może być szacowana na podstawie kosztu pozyskania (kwoty wydanej na marketing podzielonej przez ilość pozyskanych klientów) oraz „czasu życia” klienta (średni czas i margines).

### *Wartość społeczności*

Wartość społeczności daje biznesplanom Web 2.0 dużo więcej mocy, niż mieli poprzednicy, dzięki wielu korzyściom pojawiającym się, gdy użytkownicy tworzą społeczności. Poczucie istnienia wspólnoty, np. „To miejsce, gdzie rozmawiam z przyjaciółmi”, utrzymuje ludzi w serwisie i zachęca ich do zapraszania większej ilości przyjaciół. Siła współpracy powoduje, że bardziej prawdopodobne jest, iż grupa użytkowników wytworzy lepsze rezultaty, które przy-

ciągną nowych użytkowników. Duża ilość użytkowników w społeczności umożliwia stworzenie rynków w tej społeczności, jak zrobiło Google AdWords. Różnego rodzaju interakcje pomiędzy użytkownikami mogą stworzyć dodatkową wartość, która może być potencjalnie wykorzystana, co jest prawdopodobnie najbardziej oczywiste w sieciach społecznych omówionych w rozdziale 3.

### *Wartość ekosystemu*

Użytkownicy, ich społeczności i biznes znajdują się w dużo większym świecie powiązanych biznesów i społeczności. Czy są efekty synergii, które mogą wspomóc społeczność i ekosystem? Spojrzenie na powiązane projekty może czasem ujawnić istnienie partnerów, którzy mogą pomóc w promocji, produkcji, usługach, podziale zysków lub nawet inwestycyjnie.

Na koniec warto zapamiętać: wiele z projektów Web 2.0 może być niskobudżetowymi, ale z dużym potencjałem wzrostu. Choć Google, na przykład, podjął duże ryzyko przy tworzeniu i udostępnieniu Google Maps — ponieważ wykorzystywał istniejące (i drogie) dane zawierające mapy — wiele projektów Web 2.0 może rozpocząć od pomysłu i prostego serwisu, i od tego punktu się rozwijać. Jeśli Twój biznesplan pokazuje dobry powód, by wydać na początek dużą ilość pieniędzy, i możesz dokonać tej inwestycji, może być to wartościowe, ale nie zacznij myśleć, że Twoje następne przedsięwzięcie webowe musi kosztować fortunę na samym początku.

## Rozglądaj się, idąc naprzód

W tym momencie powinno być już całkiem jasne, że Web 2.0 oferuje nowe możliwości biznesom, które chcą przełamać skorupę konwencjonalnego podejścia. Gdy stworzysz swój biznesplan lub przegładasz swoją strategię, powinieneś wziąć pod uwagę trzy następujące wyjścia:

### *Efekty sieciowe online mają potężną siłę mnożenia*

Efekty sieciowe tłumaczą gwałtowny wzrost, zwycięstwa w bliskich wyścigach konkurencyjnych i dominację głównych graczy, takich

jak Google i Facebook. Mogą one też tworzyć możliwości dla mniejszych projektów, początkowo pomagając im dotrzeć do niszy, którą obsługują, i wspierając ich gwałtowny rozwój.

*Niewielka ilość aktywnych dostawców może wytworzyć masę krytyczną online i społeczność*

Platformy online są dobrym sposobem na dotarcie do zafascynowanych, autentycznych i interaktywnych użytkowników — 1 do 3% spośród wszystkich — którzy mogą przyspieszyć powstawanie sieci społecznej i społeczności, tworząc wspólną wartość użytkowników i podnosząc wykładniczo średnią wartość. W Web 2.0 możliwe jest zrobienie rzeczy wielkich małymi nakładami.

*Dystrybucja wirusowa i przewaga współpracy może szybko tworzyć ekosystemy*

Web dostarcza mechanizm umożliwiający użytkownikom komunikowanie o nowych projektach, jak również rozpowszechnianie kompetencji, które mają, i łączenie innowacji. Web to dużo więcej niż tylko sieć dystrybucji informacji — to miejsce, gdzie użytkownicy mogą rozmawiać o nowych rodzajach biznesu, które są relatywnie proste do stworzenia w tej bardzo produktywnej wirtualnej przestrzeni.

Myślenie o tych częściach powinno pomóc Ci w posunięciu swojego biznesu naprzód i skupieniu na tym, jak wybić się ze swoimi projektami bez wpadnięcia w pułapkę ciągłego rozważania, czy coś jest Web 1.0, czy Web 2.0. Efekty sieciowe i odbiorcy, którzy na nie czekają, nie są szczególnie zainteresowani tym, do jakiej kategorii przypiszesz swój projekt.

Gdy włączasz te zasady do swoich projektów, powinieneś też mieć oko na to, co robią inne firmy, i to nie tylko firmy Web 2.0 jak Flickr, Twitter czy nawet Google. Amazon, klasyczny pionier na rynku internetowym, wykorzystuje podejście Web 2.0 na każdej stronie swojego serwisu sprzedającego książki i stale testuje nowe możliwości. Przeglądanie Amazon, nawet z innymi członkami zespołu, może być dobrym sposobem poszukiwania pomysłów, które mogą dobrze zadziałać w Twoim przypadku. Gdy idee Web 2.0 się rozprzestrzeniają, są adap-

towane do nowych warunków i sytuacji, by stworzyć więcej możliwości. Mogą to nie zawsze być Twoje możliwości, ale jest to nowe pole do kopiowania innowacji i poszukiwania potencjalnych partnerów.

Ważne jest też, by pamiętać, że nie musisz korzystać z każdej opcji opisanej w tej książce, by stworzyć udany biznes Web 2.0. Niskie koszty i duże możliwości łączenia w Web oznaczają, że łatwo możesz eksperymentować, tworzyć testowe aplikacje, by poszukiwać początkowych odbiorców, i następnie kontynuować budowanie w kierunkach, które odkryjesz (prawdopodobnie z pomocą swoich użytkowników), by przyspieszyć wzrost. Możesz nie być w stanie przewidzieć dokładnie, czego użytkownicy chcą, zanim nie zainteresują się tym, co masz, a gdy to dostarczysz, pomogą promować Twoją pracę, zwiększą wartość Twojego projektu i pomogą Ci znaleźć kolejną dużą okazję.

Dlaczego nie zacząć? Jesteś tylko o jedno kliknięcie...