

## Podstawy handlu elektronicznego

**Przełomowe technologie:** nowe technologie, które skłaniają firmy do ponownej oceny ich strategicznych podejść.

**Witryna docelowa:** zazwyczaj witryna sprzedawcy lub producenta zawierająca informacje dotyczące sprzedaży i usług. Pośrednicy, tacy jak strony medialne, mogą być dla niektórych witrynami docelowymi.

**Pośrednicy online:** witryny sieci Web, które pomagają łączyć użytkowników sieci z treściami, których szukają w witrynach docelowych. Uwzględnij nowych pośredników internetowych, takich jak wyszukiwarki i porównywarki sklepów, a także tradycyjnych brokerów, katalogi oraz wydawców gazet i czasopism, którzy są teraz obecni w Internecie.

**Analiza sytuacji:** zbieranie i przegląd informacji o środowisku zewnętrznym organizacji oraz wewnętrznych procesach i zasobach w celu określenia jej strategii.

**Skanowanie i analiza środowiska:** proces ciągłego monitorowania środowiska i zdarzeń oraz odpowiedniego reagowania.

Komunikacja elektroniczna to przełomowe technologie, które spowodowały poważne zmiany w strukturze przemysłu, strukturze rynku i modelach biznesowych. Rozważ organizację B2B. Tradycyjnie sprzedawał swoje produkty za pośrednictwem sieci dystrybutorów, a wraz z pojawieniem się handlu elektronicznego ma teraz możliwość ominięcia dystrybutorów i handlu bezpośrednio z klientami za pośrednictwem docelowej witryny internetowej, a także ma możliwość docierania do klientów za pośrednictwem nowych rynków B2B. Podobnie w przypadku organizacji B2C, takich jak strona docelowa handlu elektronicznego, istnieje możliwość sprzedaży swoich produktów za pośrednictwem internetowych pośredników, takich jak wyszukiwarki, porównywarki cen, sieci społecznościowe, blogi i inne witryny wydawców.

Organizacje, które monitorują, rozumieją i odpowiednio reagują na zmiany na swoim rynku online, mają największe możliwości wykorzystania technologii cyfrowych w celu skutecznego konkurencyjnego. Zrozumienie internetowych elementów środowiska organizacji, jest kluczową częścią analizy sytuacji dla rozwoju strategii e-biznesu. Istnieje również potrzeba procesu ciągłego monitorowania środowiska, co często określa się jako skanowanie środowiskowe. Znajomość szans i zagrożeń, jakie stwarzają te zmiany rynkowe, jest niezbędna dla osób zaangażowanych w definiowanie strategii biznesowej, marketingowej i systemów informatycznych. W tym rozdziale przedstawiamy szereg ram służących do analizy bezpośredniego rynku mikrośrodowiska. Przyjrzymy się bardziej szczegółowo zagadnieniom szerszego środowiska handlu elektronicznego, wykorzystując ramy SLEPT do zbadania kwestii społecznych, prawnych, ekonomicznych, politycznych i technologicznych. Rozdział rozpoczyna się od rozważenia różnych uczestników i ograniczeń w środowisku handlu elektronicznego. Pokażę Ci, jak różne źródła informacji można wykorzystać do oceny korzystania przez klientów z różnych rodzajów pośredników, a następnie przyjrzymy się, jak komunikacja elektroniczna ułatwiła restrukturyzację relacji między członkami rynku elektronicznego - kluczową cechą handlu elektronicznego. Komunikacja elektroniczna dała również początek wielu ekscytującym nowym modelom biznesowym i dochodowym, a my badamy, jak można ocenić ich potencjał. Rozważamy głównie elementy sprzedaży internetowej, a nie cały biznes elektroniczny. Wybrano to podejście, ponieważ koncentruje się głównie na tym, jak organizacja może zrestrukturyzować relacje w dalszej części łańcucha dostaw. Na zakończenie dokonujemy oceny czynników sukcesu dla firm działających wyłącznie w Internecie, znanych jako „pureplays”.

## Środowisko e-commerce

**Elastyczność strategiczna:** zdolność do wprowadzania innowacji i zdobywania w ten sposób przewagi konkurencyjnej na rynku poprzez monitorowanie zmian na rynku organizacji, a następnie efektywną ocenę alternatywnych strategii, a następnie wybór, przegląd i wdrażanie odpowiednich strategii kandydatów.

**Udział wyszukiwań:** udział wyszukiwań internetowych uzyskanych przez określonych odbiorców na danym rynku.

**Agregatory:** termin alternatywny dla witryn porównujących ceny. Agregatory obejmują informacje o produktach, cenach i usługach porównujące konkurentów w sektorze, takim jak usługi finansowe, handel detaliczny lub podróże. Ich modele przychodów zwykle obejmują przychody podmiotów stowarzyszonych (CPA), reklamy płatne za kliknięcie (CPC) i reklamy graficzne (CPM).

**Podmiot stowarzyszony:** firma promująca sprzedawcę zazwyczaj na podstawie umowy opartej na prowizjach, bezpośrednio lub za pośrednictwem sieci stowarzyszonej.

**Propozycja wartości online (OVP):** Zestawienie zalet usług handlu elektronicznego, które w idealnym przypadku nie powinny być dostępne w ofertach konkurencji lub ofertach offline.

**Niepowtarzalni odwiedzający:** indywidualni odwiedzający witrynę mierzony za pomocą plików cookie lub adresów IP na indywidualnym komputerze.

**Eliminacja pośrednictwa:** usunięcie pośredników, takich jak dystrybutorzy lub brokerzy, którzy wcześniej powiązali firmę z jej klientami.

**Pośrednictwo:** tworzenie nowych pośredników między klientami a dostawcami świadczącymi usługi, takie jak wyszukiwanie dostawców i ocena produktów.

**Kontrpośrednictwo:** Utworzenie nowego pośrednika przez istniejącą firmę

Wszystkie organizacje działają w środowisku, które wpływa na sposób prowadzenia działalności. Na rozwój strategii należy silnie wpływać, biorąc pod uwagę otoczenie, w którym działa biznes. Aby określić strategię e-commerce, najbardziej znaczący wpływ ma bezpośredni rynek mikrośrodowiska, które jest kształtowane przez potrzeby klientów i sposób świadczenia usług. do nich za pośrednictwem konkurentów i pośredników oraz dostawców wyższego szczebla. Szersze wpływy zapewniają lokalne i międzynarodowe warunki gospodarcze i ustawodawstwo, a także wszelkie praktyki biznesowe akceptowane przez społeczeństwo. Wreszcie, innowacje technologiczne mają zasadnicze znaczenie dla zapewnienia możliwości świadczenia najwyższej jakości usług konkurentom lub zmiany kształtu rynku.

## Strategiczna zwinność

Zdolność do reagowania na te szanse i zagrożenia środowiskowe jest powszechnie nazywana sprawnością strategiczną. Zwinność strategiczna jest pojęciem silnie związanym z teorią zarządzania wiedzą i opiera się na opracowaniu solidnego procesu przeglądu szans i zagrożeń rynkowych, a następnie wyborze odpowiednich opcji strategicznych.

## Analiza rynku online

Analiza rynku internetowego lub „przestrzeni rynkowej” jest kluczowym elementem tworzenia długoterminowego planu e-biznesowego lub tworzenia krótkoterminowej cyfrowej kampanii marketingowej. Przeprowadzenie analizy rynku pomaga zdefiniować główne typy obecności online, które są częścią „kliknięcia ekosystemu”, który opisuje zachowanie konsumentów lub przepływ

odwiedzających online między wyszukiwarkami, witrynami medialnymi i innymi pośrednikami do organizacji i jej konkurentów. Potencjalni klienci i klienci na rynku online w naturalny sposób zwrócą się do wyszukiwarek, aby znaleźć produkty, usługi, marki i rozrywkę. Wyszukiwarki działają jako system dystrybucji, który łączy osoby wyszukujące z różnymi witrynami pośredniczącymi dla różnych fraz, więc przepływ odwiedzin między witrynami musi być zrozumiany przez marketera w swoim sektorze. Aby pomóc zrozumieć i podsumować powiązania online między biznesami online a przepływami ruchu, warto stworzyć mapę rynku online. Pokazuje to względne znaczenie różnych pośredników internetowych na rynku i przepływ kliknięć między różnymi segmentami klientów, witrynami firmy i różnymi konkurentami za pośrednictwem pośredników. Główne elementy mapy rynku online to:

### **1 Segmenty klientów**

Analiza rynku powinna zidentyfikować i podsumować różne segmenty docelowe dla biznesu internetowego, aby następnie zrozumieć ich konsumpcję mediów online, zachowania kupujących oraz rodzaj treści i doświadczeń, których będą szukać od pośredników i Twojej witryny internetowej.

### **2 Wyszukaj pośredników.**

Oto główne wyszukiwarki w każdym kraju. Zazwyczaj są to Google, Yahoo!, Microsoft Live Search i Ask, ale inne są ważne na niektórych rynkach, takich jak Chiny (Baidu), Rosja (Yandex) i Korea Południowa (Naver). Możesz użyć danych z panelu odbiorców z różnymi dostawcami, aby poznać ich względne znaczenie w różnych krajach. Narzędzie Google Trends to bezpłatne narzędzie do oceny popularności witryn i wyszukiwań używanych do znajdowania witryn oraz ich sezonowości, co jest przydatne w przypadku prac studenckich. Firmy muszą wiedzieć, które witryny skutecznie wykorzystują ruch w wynikach wyszukiwania i nawiązać z nimi współpracę lub spróbować uzyskać udział w ruchu w wyszukiwarkach za pomocą technik marketingu w wyszukiwarkach i marketingu afiliacyjnego. Znane, zaufane marki, które rozwinęły się lojalność klientów ma dobrą pozycję do odniesienia sukcesu w Internecie, ponieważ typowym zachowaniem konsumentów jest przechodzenie bezpośrednio do witryny poprzez wprowadzenie adresu URL, zakładki lub wiadomości e-mail. Alternatywnie mogą wyszukać markę lub adres URL. Hitwise zapewnia tego typu wgląd. Oceniając rodzaj i ilość fraz używanych do wyszukiwania produktów na danym rynku, można obliczyć całkowitą potencjalną możliwość i aktualny udział wyszukiwanych haseł dla firmy. „Udział wyszukiwań” można określić na podstawie raportów z analizy sieciowej z witryny firmy, które wskazują dokładne frazy kluczowe używane przez odwiedzających, aby faktycznie dotrzeć do witryny z różnych wyszukiwarek.

### **3 Pośrednicy i strony medialne.**

Witryny medialne i inni pośrednicy, tacy jak agregatory i podmioty stowarzyszone, często skutecznie przyciągają odwiedzających poprzez wyszukiwanie lub bezpośrednio, ponieważ są to marki głównego nurtu. Firmy muszą ocenić potencjalnych partnerów internetowych i partnerów dystrybucyjnych w kategoriach takich jak:

- a. Główne witryny lub portale informacyjne. Uwzględnij tradycyjne, np. FT.com lub Times lub Pureplay, np. Wiadomości Google, agregator.
- b. Witryny niszowe lub branżowe, np. E-doradztwo, ClickZ.com w B2B.
- c. Witryny porównujące ceny (znane również jako agregatory), np. Moneysupermarket, Kelkoo, Shopping.com, uSwitch.

d. Superaffiliates. Podmioty stowarzyszone uzyskują przychody od handlowców, do których kierują ruch, korzystając z umowy opartej na prowizjach w oparciu o proporcje sprzedaży lub ustaloną kwotę. Są ważne na rynkach e-detalicznych, ponieważ stanowią dziesiątki procent sprzedaży.

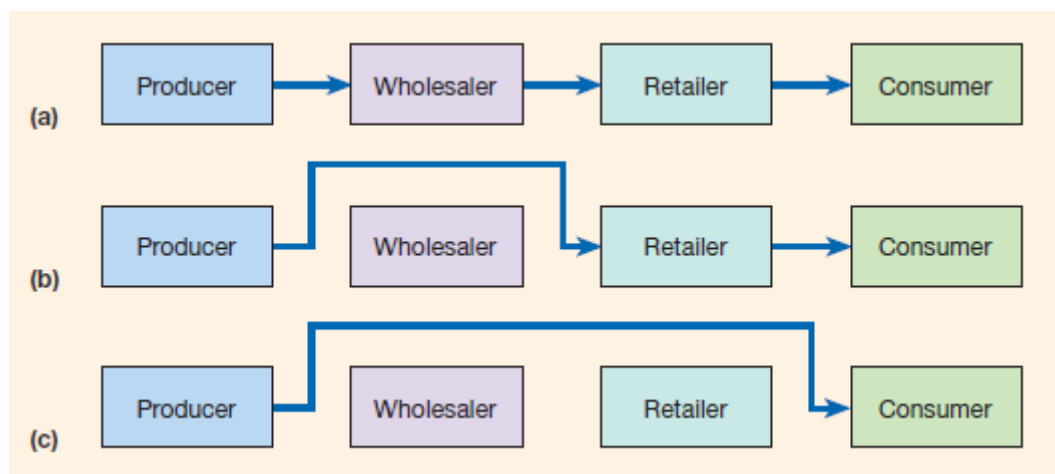
e. Niszowi partnerzy lub blogerzy. Często są to osoby, ale mogą być ważne, na przykład w Wielkiej Brytanii Martin Lewis z Moneysavingexpert.com otrzymuje co miesiąc miliony wizyt. Mniejsze podmioty stowarzyszone i blogerzy mogą być ważni wspólnie. Ponownie, względne znaczenie tych typów miejsc można ocenić za pomocą usług

#### 4 Miejsca docelowe

Są to witryny, do których marketer stara się przyciągnąć odwiedzających, niezależnie od tego, czy są to witryny transakcyjne, takie jak sprzedawcy detaliczni, usługi finansowe lub biura podróży, producenci lub marki. OVP jest kluczowym aspektem do rozważenia podczas planowania - marketerzy powinni oceniać swoje OVP na tle konkurencji i zastanów się, jak mogą je udoskonalić, aby stworzyć wyjątkowe doświadczenie online.

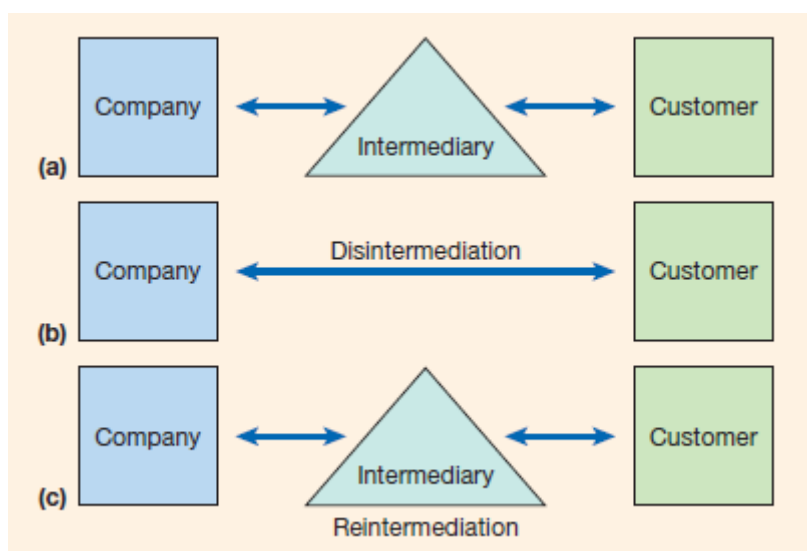
Struktury kanałów Marketplace opisują sposób, w jaki producent lub organizacja sprzedająca dostarcza produkty i usługi swoim klientom. Typowe struktury kanałów między biznesem a organizacjami konsumenckimi. Kanał dystrybucji będzie składał się z jednego lub więcej pośredników, takich jak hurtownicy i detaliści. Na przykład jest mało prawdopodobne, aby firma muzyczna rozprowadzała swoje płyty CD bezpośrednio do sprzedawców detalicznych, ale skorzystają z hurtowni, które mają duży magazyn tytułów, które są następnie dystrybuowane do poszczególnych oddziałów w zależności od zapotrzebowania. Oczywiście dzisiaj mogą dystrybuować cyfrowe utwory bezpośrednio do sprzedawców internetowych, takich jak iTunes i Napster, co stanowi istotną zmianę w ich strategii kanałów. Zespoły mogą nawet omijać sprzedawców detalicznych i sprzedawać bezpośrednio; na przykład w 2008 roku Radiohead wydało album In Rainbows bezpośrednio ze swojej strony internetowej, umożliwiając kupującym określenie własnej ceny!

Relacja między firmą a jej partnerami handlowymi może być radykalnie zmieniona przez możliwości, jakie daje Internet. Dzieje się tak, ponieważ Internet umożliwia ominięcie niektórych partnerów dystrybucyjnych. Proces ten nazywany jest eliminacją pośrednictwa lub „wycinaniem pośrednika”. Na rynku między przedsiębiorstwami mogą występować inni pośrednicy, na przykład dodatkowi dystrybutorzy.



Rysunek (a) przedstawia poprzednią sytuację, w której firma wprowadzała na rynek i sprzedawała swoje produkty, „przepychając” je przez kanał sprzedaży. Rysunki (b) i (c) pokazują dwa różne rodzaje dezintermediacji, w których hurtownik (b) lub hurtownik i detalista (c) są pomijani, co pozwala

producentowi na sprzedaż i promowanie bezpośrednio konsumentowi. Korzyści z rezygnacji z pośrednictwa dla producenta są oczywiste - jest w stanie usunąć koszty sprzedaży i infrastruktury sprzedaży przez kanał. Benjamin i Weigand obliczają, że na przykładzie sprzedaży koszul wysokiej jakości można zaoszczędzić 28% w przypadku (b) i 62% w przypadku (c). Niektóre z tych oszczędności można przenieść na klienta w postaci redukcji kosztów. Vauxhall ([www.vauxhall.co.uk](http://www.vauxhall.co.uk)), brytyjski oddział General Motors, stanowi dobry przykład odpowiedzi na możliwości oferowane przez nowe kanały elektroniczne. Wstępne cele dla tej witryny internetowej nie ograniczały się do generowania sprzedaży online. W istocie nie przewidziano hurtowej wymiany punktów dealerskich. Dodatkowe cele obejmowały podniesienie profilu i świadomości marki Vauxhall oraz generowanie leadów dla dealerów (takich jak broszura i jazda próbna). Aby osiągnąć te cele, stosowane metody internetowe obejmują zróżnicowane ceny („Vauxhall Internet Price”), internetowe narzędzie wsparcia sprzedaży („Vauxhall Advisor”) oraz biuletyn wysyłany pocztą elektroniczną. CIO (Chief Information Officer) (2002) podał, że w listopadzie 2001 r. EGM – a group utworzona w 1999 r. w celu zarządzania projektami i procesami e-biznesowymi w General Motors - została zdemontowana i przywrócona do tradycyjnych jednostek biznesowych GM. Chociaż sceptycy mogą wskazywać na to jako dowód rozczarowujących wyników e-biznesu, donosi artykuł że dyrektorzy GM, w tym dyrektor generalny Rick Wagoner i dyrektor ds. informatyki Ralph Szygenda, twierdzą, że zmiany w eGM nie wskazują na całkowite wycofanie się z e-biznesu: Zamiarem od początku było stworzenie osobnej funkcji na dwa do trzech lat do prowadzenia [e -zdolności biznesowe] w całej firmie GM. Demontaż grupy eGM jest postrzegany jako oznaka sukcesu, a e-biznes jest teraz integralną częścią struktury firmy. Menedżerowie GM zwracają również uwagę na rolę Internetu w generowaniu potencjalnych klientów do sprzedaży przez dealerów. We wrześniu 2001 r. Witryna internetowa GM BuyPower w Stanach Zjednoczonych dostarczała dealerom średnio ponad 2000 potencjalnych klientów dziennie, a 20% potencjalnych klientów generowanych przez BuyPower zamieniało się w sprzedaż. Ten wzorec włączania e-biznesu z powrotem do tradycyjnych struktur jest powszechny wśród zaawansowanych użytkowników e-biznesu, którzy z powodzeniem zintegrowali e-biznes ze swoimi organizacjami. Chociaż doszło do dezintermediacji, reintermediacja jest być może bardziej znaczącym zjawiskiem wynikającym z komunikacji internetowej. Rysunek ilustruje tę koncepcję.



Weźmy na przykład ubezpieczenie samochodu na rynku brytyjskim. Na rysunku (a) rozpoczyna się od tradycyjnej sytuacji, w której wiele transakcji sprzedaży odbywa się za pośrednictwem brokerów, takich jak Automobile Association ([www.theaa.co.uk](http://www.theaa.co.uk)). W przypadku rezygnacji z pośrednictwa (rysunek (b)) pojawiła się możliwość sprzedaży bezpośredniej, początkowo przez centra telefoniczne,

podobnie jak w przypadku Direct Line ([www.directline.co.uk](http://www.directline.co.uk)), a ostatnio przez ich transakcyjną stronę internetową. Nabywcy produktów nadal potrzebowali pomocy w doborze produktów, co doprowadziło do powstania nowych pośredników, proces określany jako reintermediation ((c)). W Wielkiej Brytanii Screentrade ([www.screentrade.com](http://www.screentrade.com)) i Confused ([www.confused.com](http://www.confused.com)) to przykłady nowego brokera oferującego usługi dla ludzi, którzy mogą znaleźć ubezpieczenie online w konkurencyjnej cenie. Esurance.com i Insurance.com to przykłady w USA. Pośrednictwo eliminuje tę nieefektywność, ustanawiając pośrednika między kupującym a sprzedającym. Pośrednik ten przeprowadza etap realizacji wyceny cen, ponieważ jego baza danych zawiera linki aktualizowane na podstawie cen zawartych w bazach danych różnych dostawców. Screentrade zostało zakupione przez Lloyds TSB, tradycyjnego dostawcę usług finansowych, ale nadal jest niezależne od swojej spółki dominującej. Jakie są konsekwencje ponownego pośrednictwa dla managera e-commerce? Po pierwsze, należy upewnić się, że Twoja firma jako dostawca jest reprezentowana przez nowych pośredników działających w wybranym przez Ciebie sektorze rynku. Oznacza to potrzebę zintegrowania za pomocą Internetu baz danych zawierających informacje o cenach z bazami danych różnych pośredników. Nawiązanie partnerstw lub ustanowienie sponsoringu z niektórymi pośrednikami może zapewnić lepszą widoczność w Internecie w porównaniu z konkurencją. Po drugie, ważne jest, aby monitorować ceny innych dostawców w tym sektorze (ewentualnie korzystając w tym celu z pośredniczącej strony internetowej). Po trzecie, właściwe może być utworzenie własnego pośrednika, na przykład sieć DIY B&Q ustanowiła własnego pośrednika, aby pomóc początkującym majsterkowiczom, ale jest ustawiona oddzielnie od swoich właścicieli. Takie taktyki mające na celu przeciwdziałanie lub wykorzystywanie ponownego pośrednictwa są czasami nazywane kontrpośrednictwem. Screentrade to kolejny przykład kontrpośrednictwa, z tym że w tym przypadku strategia Lloyds TSB polegała na zastosowaniu podejścia mniejszego ryzyka polegającego na zakupie istniejącego pośrednika internetowego zamiast tworzenia własnego pośrednika. Kolejnym przykładem jest Opendo ([www.opodo.com](http://www.opodo.com)), które zostało utworzone przez dziewięć europejskich linii lotniczych, w tym Air France, BA, KLM i Lufthansa. Jeszcze niedawno taka współpraca byłaby nie do pomyślenia

### **Lokalizacja handlu na rynku**

**Rynek elektroniczny:** wirtualny rynek, taki jak internet, w którym nie ma bezpośredniego kontaktu między kupującymi a sprzedającymi.

Podczas gdy tradycyjne rynki mają fizyczną lokalizację, rynek internetowy nie jest fizycznie obecny - jest rynkiem wirtualnym. Rayport i Sviokla (1996) wykorzystali to rozróżnienie do wymyślenia nowego terminu: rynek elektroniczny. Ma to wpływ na sposób, w jaki zachodzą relacje między różnymi podmiotami na rynku.

Nowy rynek elektroniczny ma wiele alternatywnych wirtualnych lokalizacji, w których organizacja musi ustawić się, aby komunikować się i sprzedawać swoim klientom. Tak więc jeden marketing taktyczny. Pytanie brzmi: „Jaką reprezentację mamy w Internecie?” Jednym z aspektów reprezentacji, który należy wziąć pod uwagę, są różne rodzaje lokalizacji na rynku, które wskazują na równowagę sił w związku. Berryman i inni zidentyfikowali przydatne ramy w tym zakresie, identyfikując trzy różne typy lokalizacji. Witryny kontrolowane przez sprzedawców są główną stroną główną firmy i obsługują handel elektroniczny. Witryny kontrolowane przez kupujących to pośrednicy, którzy zostali utworzeni w taki sposób, że to kupujący inicjuje tworzenie rynku. Może to nastąpić poprzez ogłoszenie zamówienia, w którym nabywca określa, co chce kupić, jest wysyłane pocztą elektroniczną do dostawców zarejestrowanych w systemie, a następnie oczekuje na oferty. Agregatory obejmują grupę kupujących łączących się w celu zakupu wielu zamówień, zmniejszając w ten sposób koszt zakupu. Witryny neutralne są niezależnymi pośrednikami oceniającymi, które umożliwiają porównywanie cen

i produktów. Ramy Berrymana (1998) zostały zaktualizowane przez McDonalda i Wilsona, którzy wprowadzili dwie dodatkowe lokalizacje zakupu, które są przydatne.

A. Witryny kontrolowane przez sprzedawców to te, które są główną witryną firmy dostawcy i obsługują handel elektroniczny.

B. Witryny zorientowane na sprzedawców są kontrolowane przez osoby trzecie, ale reprezentują sprzedającego, zamiast oferować pełen zakres opcji.

C. Witryny neutralne to niezależni pośrednicy oceniający, którzy umożliwiają porównanie cen i produktów, co skutkuje dokonaniem zakupu w witrynie docelowej.

D. Witryny zorientowane na kupujących są kontrolowane przez osoby trzecie w imieniu kupującego.

E. Witryny kontrolowane przez kupujących zwykle obejmują ogłoszenia o zamówieniach na stronach firm kupujących lub pośredników, które zostały utworzone w taki sposób, że to kupujący inicjuje tworzenie rynku.

Później zobaczymy, że najbardziej skutecznymi pośrednikami, takimi jak Covisint, są pośrednicy, którzy nie są niezależni, ale są zorientowani na sprzedawcę lub kontrolowani przez sprzedawcę. Evans i Wurster argumentowali, że istnieją trzy aspekty nawigacji, które są kluczowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w Internecie. Należy to wziąć pod uwagę przy wyborze pośredników. Te trzy aspekty to:

\* **Zasięg.** Evans i Wurster mówią: „To [zasięg] oznacza po prostu, z iloma klientami firma może się połączyć i ile produktów może zaoferować tym klientom.” Zasięg można zwiększyć, przechodząc z jednej lokalizacji do reprezentacji z dużą liczbą różnych pośredników. Allen i Fjermestad sugerują, że niszowi dostawcy mogą z łatwością dotrzeć do znacznie szerszego rynku dzięki marketingowi w wyszukiwarkach. Evans i Wurster sugerują również, że zasięg odnosi się do zakresu produktów i usług, które mogą być oferowane, ponieważ zwiększy to liczbę osób, do których firma może się zwrócić.

\* **Bogactwo.** Jest to głębia lub szczegółowość informacji, które są zarówno gromadzone o kliencie, jak i dostarczane klientowi. To ostatnie wiąże się z bogactwem informacji o produkcie oraz z tym, jak dobrze można je spersonalizować, aby odpowiadały indywidualnym potrzebom.

\* **Przynależność.** Odnosi się to do interesów reprezentowanych przez organizację sprzedającą - konsumentów lub dostawców - i podkreśla znaczenie tworzenia właściwych partnerstw. Dotyczy to w szczególności sprzedawców detalicznych. Autorzy sugerują, że odnoszący sukcesy sprzedawcy internetowi zapewnią klientom, którzy dostarczą im najbogatszych informacji na temat porównywania konkurencyjnych produktów. Sugerują, że to przechyla równowagę na korzyść klienta.

Warto również wziąć pod uwagę skalę handlu elektronicznego przy ocenie długoterminowego potencjału witryny handlu elektronicznego, a w szczególności rynków lub giełd między przedsiębiorstwami. Czy zakład został utworzony przez jednego dostawcę czy przez wielu dostawców? Czy może obsługiwać wielu klientów, czy też jest dostępny dla ograniczonej liczby klientów? Takie pytania muszą zadawać firmy opracowujące strategię e-biznesową, ponieważ będzie ona decydować o tym, z kim najlepiej współpracować, zarówno w zakresie zakupów, jak i sprzedaży. Odpowiedzi na takie pytania z perspektywy strategicznej zostaną udzielone później. Mamy trzy alternatywy w ramach kontinuum handlu w ramach handlu elektronicznego. Opcje można podsumować w następujący sposób:

\* **Strona sprzedająca w siedzibie dostawcy** (zazwyczaj jeden dostawca dla wielu klientów). Przykłady: większość sklepów internetowych, takich jak Amazon ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)) lub Dell ([www.dell.com](http://www.dell.com)).

\* Strona sprzedaży na portalu dystrybucyjnym (niektórzy dostawcy dla wielu klientów).

\* Strona kupna w siedzibie kupującego (wielu (lub kilku) dostawców dla jednego klienta). Przykłady: jako pierwsza utworzyła tę sieć General Electric Trading Post Network, obecnie spółka zależna GE Global eXchange Services ([www.gxs.com](http://www.gxs.com)).

\* Strona kupna na portalu zakupowym (wielu dostawców dla wybranych klientów).

\* Neutralne giełdy, targowiska lub huby (wielu dostawców dla wielu klientów). Przykłady: VertMarkets ([www.vertmarkets.com](http://www.vertmarkets.com)) i Global Composite ([www.globalcomposites.com](http://www.globalcomposites.com)).

Rynki można również rozpatrywać z innej perspektywy - tego rodzaju umów handlowych, które służą do uzgadniania sprzedaży i ceny między kupującym a dostawcą.

### **Mechanizmy handlowe i transakcje online**

1 Umowa negocjowana. Przykład: można użyć podobnego mechanizmu do aukcji jak w Commerce One: Negocjacje - targowanie się między pojedynczym sprzedawcą a kupującym. Mechanizm ciągłego uzupełniania - bieżąca realizacja zamówień na z góry ustalonych terminach.

2 Umowa pośrednictwa. Przykład: pośrednicy, tacy jak Screentrade ([www.screentrade.co.uk](http://www.screentrade.co.uk)): Osiągnięte przez pośredników internetowych oferujących aukcje i czyste rynki online

3 Przykłady aukcji: C2C: eBay ([www.ebay.com](http://www.ebay.com)) B2B: przemysł dla przemysłu (<http://business.ebay.co.uk/>): Aukcja sprzedającego - oferty kupujących określają ostateczną cenę ofert sprzedających. Aukcja kupujących - kupujący żądają cen od wielu sprzedawców. Odwrócenie - kupujący przesyłają żądaną cenę do akceptacji sprzedawcy

4 Sprzedaż po stałej cenie Przykłady: wszyscy sprzedawcy internetowi: Połączenie statyczne - katalog online ze stałymi cenami. Dynamiczne połączenie - katalog online ze stale aktualizowanymi cenami i funkcjami

5 Czyste rynki. Przykład: elektroniczny obrót akcjami: Spot - oferty kupujących i sprzedających są natychmiast rozliczane

6 Handel. Przykłady: [www.intagio.com](http://www.intagio.com) i [www.bartercard.co.uk](http://www.bartercard.co.uk): Barter - kupujący i sprzedający wymieniają się towarami.

Chociaż nie można uznać, że mechanizm uległ zmianie, względne znaczenie tych różnych opcji zmieniło się wraz z Internetem. Dzięki możliwości szybkiego publikowania nowych ofert i cen aukcja stała się ważnym środkiem sprzedaży w Internecie. Ebay osiągnął obroty w wysokości kilku miliardów dolarów od konsumentów oferujących takie przedmioty jak samochody i antyki. Wiele linii lotniczych z powodzeniem przetestowało aukcje sprzedaży miejsc pozostających w samolocie tuż przed lotem, co doprowadziło do powstania witryny [www.lastminute.com](http://www.lastminute.com), które mogą pośredniczyć w takich ofertach lub zawierać linki do takich ofert. Przykład zupełnie nowego mechanizmu komercyjnego, który stał się możliwy dzięki sieci, dostarcza [priceline.com](http://www.priceline.com) ([www.priceline.com](http://www.priceline.com)). Ta witryna turystyczna charakteryzuje się wyjątkową i zastrzeżoną usługą zakupu „Name Your Own Price”. Tutaj użytkownicy wprowadzają cenę, jaką chcą zapłacić za bilety lotnicze, pokoje hotelowe lub wynajem samochodu, wraz z danymi swojej karty kredytowej. Jeśli [priceline.com](http://www.priceline.com) może dopasować cenę użytkownika i inne warunki do zasobów dostępnych u dostawców uczestniczących w programie, umowa zostanie zawarta. Marka jest również licencjonowana za granicą. W Wielkiej Brytanii [priceline.com](http://www.priceline.com) oferuje trzy podstawowe usługi: bilety lotnicze, hotele i wynajem samochodów, a podobna usługa została uruchomiona w Azji



Innowacyjne modele biznesowe. „Nowe modele biznesowe związane z erą dot-comów były w rzeczywistości modelami istniejącymi w kontekście online. Modele biznesowe i modele przychodów nie uległy zmianie”.

### **Znaczenie wielokanałowych modeli rynku**

**Ścieżka klienta:** opis współczesnych wielokanałowych zachowań kupujących, gdy konsumenci używają różnych mediów do wybierania dostawców, dokonywania zakupów i uzyskiwania wsparcia klienta.

**Strategia marketingu wielokanałowego:** określa, w jaki sposób różne kanały marketingowe powinny się integrować i wspierać się nawzajem w zakresie rozwoju oferty i komunikacji w oparciu o ich względne zalety dla klienta i firmy.

W poprzedniej sekcji omawialiśmy nowe typy kanałów online i pośredników, ale należy podkreślić, że w wielu kategoriach kupujący korzystają z kombinacji kanałów. Gdy konsumenci podążają za swoimi klientami, wybierając produkty i wchodząc w interakcję z markami, nie korzystają z internetu w izolacji - konsumują inne media, takie jak druk, telewizja, reklamy typu direct mail i reklamy zewnętrzne. Te media są nadal bardzo ważne dla marketerów, aby komunikować się z klientami, którzy nadal spędzają większość czasu na jawie w świecie rzeczywistym, a nie w świecie wirtualnym. Wynika z tego, że efektywne podejście do korzystania z Internetu wpisuje się w wielokanałową strategię marketingową. Określa to, w jaki sposób różne kanały marketingowe powinny się integrować i wspierać się nawzajem w zakresie opracowywania propozycji i komunikacji w oparciu o ich względne zalety dla klienta i firmy. Rozwijanie „łańcuchów kanałów”, które pomagają nam zrozumieć zachowania wielokanałowe, to potężna technika zalecana przez McDonalda i Wilsona do analizowania zmian na rynku wprowadzonych przez Internet. Sieć kanałów przedstawia różne ścieżki klientów dla klientów o różnych preferencjach dotyczących kanałów. Może być używany do oceny bieżącej i przyszłej wydajności tych różnych ścieżek klientów. Przykład łańcucha kanałów pokazano na rysunku 2.10. Mapa rynku może służyć do pokazania przepływu przychodów między producentem lub usługodawcą a jego klientami za pośrednictwem tradycyjnych pośredników i nowych rodzajów pośredników. Na przykład Thomas i Sullivan (2005) podają przykład amerykańskiego wielokanałowego sprzedawcy detalicznego, który stosował wielokanałowe śledzenie zakupów poprzez przypisywanie każdemu klientowi unikalnego identyfikatora w celu obliczenia preferencji kanału w następujący sposób: 63% tylko sklep stacjonarny, 12,4 % Klientów korzystających tylko z internetu, 11,9% Klientów korzystających tylko z katalogu, 11,9% Klientów dwukanałowych i 1% Klientów trójkanałowych. Pokazuje to przyszły potencjał dalszego wzrostu i sugeruje, że należy opracować różne strategie, które będą atrakcyjne dla każdej grupy.

### **Różne rodzaje pośredników internetowych**

**Infomediary:** firma, której głównym źródłem przychodów jest gromadzenie informacji o konsumentach i opracowywanie szczegółowych profili klientów indywidualnych do użytku przez osoby trzecie.

**Metamediary:** pośrednicy dostarczający informacji pomocnych w wyborze i dyskusji na temat różnych produktów i usług.

**Portal:** witryna internetowa, która działa jako brama do informacji i usług dostępnych w Internecie, udostępniając wyszukiwarki, katalogi i inne usługi, takie jak spersonalizowane wiadomości lub bezpłatna poczta e-mail.

Identyfikacja różnych typów pośredników internetowych jako potencjalnych partnerów do promowania e-biznesu jest kluczową częścią analizy rynku. W tej części dokładniej przyjrzymy się

różnym typom pośredników oraz stosowanym przez nich modelom biznesowym i dochodowym. Sarkar i inni zidentyfikowali wiele różnych typów nowych pośredników (głównie z perspektywy B2C), do których odwołują się, używając przestarzałego terminu „cyberpośrednicy”. Hagel i Rayport używają terminu „infomediary” w szczególności w odniesieniu do sprzedaży informacji o klientach. Więcej informacji na temat tej koncepcji i związanej z nią koncepcji metamediary zawieramy poniżej

### **Infomediaries i metamediaries**

Do firm informacyjnych, które rozwinęły się w odpowiedzi na rynek online, należą:

- \* Panel odbiorców online lub dostawcy badań sprzedający informacje o zachowaniu odbiorców online i konsumpcji mediów, np. Comscore, Hitwise i Nielsen Netratings
- \* Brokerzy list e-mailowych, którzy uzyskują pozwolenie na wysyłanie e-maili do konsumentów lub firm, na przykład TMN Group plc ([www.tmnplc.com](http://www.tmnplc.com)) posiada ponad 8 milionów adresów e-mail konsumentów i firm w Wielkiej Brytanii.
- \* Sieci reklamowe, takie jak DoubleClick ([www.doubleclick.com](http://www.doubleclick.com)) lub Google AdWords (<http://adwords.google.com>), które poprzez relacje z wydawcami oferują usługi reklamowe, które częściowo opierają się na zachowaniu odbiorców w odpowiedzi na reklamy.

Innym terminem, który możesz usłyszeć w związku z pośrednikami, jest „metamediary”. Jest to ważna klasa pośredników, którzy łączą kupujących i sprzedających, dostarczając niezależnych informacji. Przedrostek „meta” pochodzi od greckiego terminu oznaczającego „w sąsiedztwie lub z” i można go traktować jako informację, którą pośrednik może dostarczyć na temat produktu lub usługi, aby pomóc w wyborze produktu. Metacritic ([www.metacritic.com](http://www.metacritic.com)) udostępnia recenzje muzyki i filmów z tradycyjnych publikacji i recenzentów społeczności oraz dodaje wartość poprzez uszeregowanie ich w kolejności - niezbędna witryna! Jest to finansowany z reklam start-up internetowy, który został zakupiony przez CNET Networks, znaną również ze swoich stron porównujących produkty elektroniczne i usługę shareware ([www.download.com](http://www.download.com)). Witryny porównujące ceny można uznać za rodzaj metamediary, chociaż ich prawdziwa niezależność będzie zależeć od ich polityki reklamowej i redakcyjnej!

Niektórzy z głównych nowych pośredników zidentyfikowanych przez Sarkara to:

- \* Katalogi (takie jak Yahoo!, Excite).
- \* Wyszukiwarki (AltaVista, Infoseek).
- \* Centra handlowe (BarclaySquare, Buckingham Gate).
- \* Odsprzedawcy wirtualni (własne zasoby i sprzedaż bezpośrednia, np. Amazon, CDNow).
- \* Pośrednicy finansowi (oferujący cyfrowe usługi płatności gotówką i czekami, takie jak Digicash).
- \* Fora, fankluby i grupy użytkowników (zwane łącznie „społecznościami wirtualnymi”).
- \* Oceniający (strony, które dokonują przeglądu lub porównania usług)

Timmers zidentyfikował inne witryny, które później przejrzymy pod kątem alternatywnych modeli przychodów. Warto przyjrzeć się temu, jak zmieniła się rola pośredników internetowych od tego czasu, aby ocenić znaczenie różnych rodzajów pośredników w docieraniu i wywieranie wpływu na publiczność. Katalogi ogólne są teraz mniej ważne i połączyły się głównie z wyszukiwarkami, ponieważ

wyszukiwanie jest obecnie preferowaną formą dostępu za pośrednictwem wyszukiwarek, które znalazły się na szczycie stosu, a mianowicie Google, Yahoo! i Microsoft Live. Jednak tradycyjni właściciele katalogów, tacy jak Yellow Pages ([www.yell.com](http://www.yell.com)) i wiele małych katalogów witryn nadal istnieją w sektorach branżowych, co daje firmom możliwość sprawdzenia ich widoczności. Centra handlowe online, które były online odpowiednikami zjawiska offline, nie okazały się skuteczne, ponieważ odwiedzanie sprzedawcy w centrum handlowym nie przynosiło korzyści konsumentom, gdy można było przejść bezpośrednio do jego witryny internetowej. Zamiast tego witryny należące do kategorii oceniających, takie jak wyszukiwarki porównujące ceny, które rozważaliśmy wcześniej w tym rozdziale, takie jak Kelkoo i Pricerunner, stały się ważnymi miejscami docelowymi, ponieważ umożliwiają wybór wielu dostawców w wielu kategoriach w oparciu o cenę. Sprzedawcy internetowi, tacy jak Amazon, pozostają ważni, ale wielu, takich jak CDNow, poniosło porażkę, ponieważ nie mogli zrównoważyć wydatków na pozyskiwanie klientów z koniecznością utrzymania klientów. Zostały one zastąpione przez nowych sprzedawców internetowych, takich jak CDWow ([www.cdwow.com](http://www.cdwow.com)) i Play.com ([www.play.com](http://www.play.com)). Wiele form waluty cyfrowej, takich jak Digicash i E-cash, nie cieszyło się popularnością. Zamiast tego PayPal ([www.paypal.com](http://www.paypal.com)) stał się popularny i został kupiony przez eBay ([www.ebay.com](http://www.ebay.com)). Kategoria wirtualnych społeczności C2C opisana przez Sarkara i in. okazał się miejscem, w którym wielu użytkowników online spędza najwięcej czasu, dzięki specjalistycznym forom i pokojom czatowym oraz głównym sieciom społecznościowym, takim jak Bebo, Facebook i MySpace. Dla młodszej grupy wiekowej HabboHotel ([www.habbohotel.com](http://www.habbohotel.com)) okazał się popularny w wielu krajach. Nowszym trendem wśród pośredników konsumenckich jest rozwój witryn oferujących zwrot gotówki. Interesującą inicjatywę łączącą wyszukiwanie, witryny porównawcze i zwrot gotówki uruchomioną przez Microsoft w 2008 r. Przedstawiono w Mini Case Study 2.2 dotyczącym nowej inicjatywy Microsoft cashback w ich Live Search. Jest to typowa gra siłowa pomiędzy pośrednikami, którą ułatwia komunikacja cyfrowa. Kolejnym rodzajem pośrednika jest wirtualny rynek lub wirtualna społeczność handlowa. Mają one kluczowe znaczenie na rynku B2B. Z punktu widzenia dostawcy lub producenta zapewniają nowy kanał sprzedaży swoich produktów. Jeśli rynek jest tworzony przez głównych graczy w branży, takich jak rynek Covisint, pierwotnie stworzony przez Forda, GM i DaimlerChryslera ([www.covisint.com](http://www.covisint.com)), prawdopodobnie niezbędny będzie handel z kluczowymi klientami za pomocą tej metody, ponieważ będzie to warunek wstępny handlu z klientem. Z punktu widzenia klienta B2B zamawiającego dostawy, wirtualny rynek oferuje możliwość niższych cen, ponieważ ceny stają się bardziej przejrzyste, co prowadzi do wyższych konkurencji cenowych.

## **Portale**

Koncepcja portalu ewoluowała, aby odzwierciedlić zakres usług oferowanych przez niektórych pośredników internetowych. Termin „portal” powstał w odniesieniu do witryn, które były domyślnymi stronami głównymi użytkowników. Innymi słowy, gdy użytkownicy uruchamiali przeglądarkę internetową, pierwszą stroną, którą zobaczyli, była ich osobista strona główna. Kiedy użytkownicy korzystają z nowo zainstalowanej przeglądarki, zostanie ona skonfigurowana tak, aby strona główna była stroną firmy, która ją tworzy. W przypadku Microsoftu jest to zwykle [www.msn.com](http://www.msn.com) (sieć Microsoft), a dla dostawcy usług szerokopasmowych Orange w Europie jest to [www.orange.com](http://www.orange.com).

## **Rodzaje pośredników**

Pośrednicy różnią się zakresem i usługami, które oferują, więc oczywiście terminy ewoluowały, aby opisać różne typy. Główne rodzaje pośredników, których zidentyfikujesz w ramach analizy rynku internetowego, przedstawiono poniżej. Zrozumienie tych terminów jest przydatne zwłaszcza dla marketerów, ponieważ stanowią one listę kontrolną dotyczącą tego, w jaki sposób ich firmy mogą być reprezentowane na różnych typach pośredników.

## **Rodzaj pośrednika: Charakterystyka**

**Portal dostępowy:** powiązany z usługodawcą internetowym lub dostawcą usług mobilnych

**Blog:** zawartość aktualizowana w czasie, zazwyczaj oparta na tekście, ale może zawierać blogi wideo lub audio dostarczane przez kanały RSS

**Katalog:** wykaz witryn i szczegółowe informacje o firmach w kategoriach

**Geograficzne (region, kraj, lokalna):** Może być:

\* poziomy

\* pionowy

**Horyzontalne lub funkcjonalne:** zakres usług: wyszukiwarki, katalogi, rekrutacja wiadomości, zarządzanie danymi osobowymi, zakupy itp.

**Rynek lub aukcja:** Może być:

\* poziomy

\* pionowy

\* geograficzne

**Witryna porównująca ceny lub agregator:** porównuje produkty lub usługi według różnych kryteriów, w tym ceny

**Witryna wydawcy:** główny nacisk kładziony jest na wiadomości konsumenckie lub biznesowe lub rozrywkę

**Wyszukiwarka:** główny nacisk kładziony jest na wyszukiwanie

**Typ mediów:** Może być:

\* głos (podcasty audio) ([www.odeo.com](http://www.odeo.com))

\* wideo (webcasty wideo)

Dostarczane przez media strumieniowe lub pobieranie plików

Pośrednik branżowy: obejmuje wiadomościami i innymi usługami na określonym rynku lub niszowych odbiorcach, takich jak budownictwo

## **Znaczenie wyszukiwarek**

**Wyszukiwarki, roboty-pająki i roboty:** automatyczne narzędzia zwane „pająkami” lub „robotami” indeksują zarejestrowane witryny. Użytkownicy szukają tego wpisując słowa kluczowe i są prezentowane wraz z listą stron.

**Katalogi :** uporządkowane wykazy zarejestrowanych witryn w różnych kategoriach.

Wyszukiwarki są kluczowym typem pośredników dla organizacji promujących swoje usługi online, ponieważ są dziś podstawową metodą wyszukiwania informacji o firmie i jej produktach. Z badań opracowanych przez Searchenginewatch ([www.searchenginewatch.com](http://www.searchenginewatch.com)) wynika, że ponad 90 procent użytkowników sieci twierdzi, że używa wyszukiwarek do znajdowania informacji w Internecie. Ich znaczenie można również zobaczyć na podstawie liczebności widowni w tabeli 2.2. Wyszukiwarki

oferują również katalog różnych witryn internetowych. Dokładniej opisujemy, jak działają wyszukiwarki w rozdziale 9, a także jak firmy mogą promować się w wyszukiwarkach poprzez optymalizację wyszukiwarek i płatny marketing w wyszukiwarkach. W przypadku analizy rynku przydatne jest, aby firmy oceniały popyt na produkty i preferencje marek w różnych krajach za pomocą narzędzi takich jak Google Keyword Tool, które pokazuje liczbę wyszukiwań konsumentów związanych z odzieżą w Wielkiej Brytanii w ciągu jednego miesiąca Kropka. CPC to koszt kliknięcia naliczany reklamodawcom. Google używa tego narzędzia, aby zachęcić reklamodawców do korzystania z usługi reklamowej Adwords.

## **Modele biznesowe dla e-commerce**

**Model biznesowy online:** podsumowanie tego, w jaki sposób firma osiągnie zysk, określające jej podstawową ofertę produktową lub usługową, docelową grupę klientów na różnych rynkach, pozycję na konkurencyjnym rynku online lub łańcuch wartości oraz prognozy dotyczące przychodów i kosztów.

Przegląd różnych modeli biznesowych online udostępnianych za pośrednictwem handlu elektronicznego ma znaczenie dla istniejących przedsiębiorstw, ale w szczególności dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność i pośredników internetowych. Venkatram zwraca uwagę, że istniejące firmy muszą wykorzystywać Internet do budowania w oparciu o aktualne modele biznesowe, jednocześnie eksperymentując z nowymi modelami biznesowymi. Nowe modele biznesowe mogą być ważne dla uzyskania przewagi konkurencyjnej nad istniejącymi konkurentami, a jednocześnie odejść od podobnych modeli biznesowych stworzonych przez nowych uczestników. Częściej mogą po prostu oferować inny strumień przychodów poprzez reklamy lub pobieranie opłat za usługi w nowy sposób. W przypadku start-upów internetowych żywotność modelu biznesowego, a w szczególności źródła ich dochodów, będą miały kluczowe znaczenie dla finansowania ze strony inwestorów kapitału podwyższonego ryzyka. Ale co to jest model biznesowy? Timmers definiuje „model biznesowy” jako:

*„Architektura przepływów produktów, usług i informacji, w tym opis różnych podmiotów biznesowych i ich rolę oraz opis potencjalnych korzyści dla różnych podmiotów biznesowych oraz opis źródeł przychodów”*

Model biznesowy dla handlu elektronicznego wymaga uwzględnienia firmy i jej pozycji w kontekście struktury mikrośrodowiska. Inwestorzy będą wymagać zdefiniowania ośmiu kluczowych elementów modelu biznesowego, które podsumują strategię e-biznesową organizacji:

1. Propozycja wartości. Jakie produkty i / lub usługi będzie oferować firma? Uzupełnieniem jest wartość dodana zdefiniowana przy użyciu propozycji wartości online w sześciu kategoriach: Treść, Dostosowanie, Społeczność, Wygoda, Wybór i Redukcja kosztów.
2. Rynek lub publiczność. Do jakich odbiorców firma będzie obsługiwać i kierować swoją komunikacją? Na przykład między przedsiębiorstwami, między przedsiębiorstwami a konsumentami czy też non-profit? W ramach tych kategorii istnieją określone segmenty odbiorców, na które będzie kierowane. Należy zdefiniować zakres rynków geograficznych, takich jak kraje, regiony lub miasta. Plan komunikacji będzie szczegółowo określał, w jaki sposób dotrze do odbiorców i wpłynie na nie komunikację online na innych stronach oraz komunikację offline, taką jak reklama i public relations.
3. Modele przychodów i podstawa kosztów. Jakie są konkretne modele przychodów, które będą generować różne strumienie dochodów? Jakie są główne koszty działalności związanej z tworzeniem budżetu? Jak te prognozy będą się zmieniać w czasie?
4. Otoczenie konkurencyjne. Kim są bezpośredni i pośredni konkurenci w zakresie usługi i jaki zakres modeli biznesowych posiadają?

5. Łańcuch wartości i pozycjonowanie na rynku. Jaka jest pozycja firmy i jej usług w łańcuchu wartości między klientami a dostawcami oraz w porównaniu z bezpośrednimi i pośrednimi konkurentami?

6. Reprezentacja w świecie fizycznym i wirtualnym Jaka jest jej względna reprezentacja w świecie fizycznym i wirtualnym, np. obecność na głównych ulicach, tylko w internecie, pośrednik, mieszanka? W jaki sposób firma wpłynie na swoich odbiorców poprzez proces zakupu poprzez marketing wielokanałowy? Na przykład, jak ważne będą osobiste interakcje, takie jak telefon i czat, które pociągają za sobą wysokie koszty usług, ale często mają wyższe współczynniki konwersji?

7. Struktura organizacyjna. Jaka będzie struktura wewnętrzna organizacji, aby tworzyć, świadczyć i promować swoje usługi (jest to omówione w rozdziale 10)? W jaki sposób będzie współpracować z innymi firmami w celu świadczenia usług, na przykład poprzez outsourcing?

8. Zarządzanie. Jakie doświadczenie na podobnych rynkach i firmach mają menedżerowie? Jaki jest ich profil, który może pomóc w zdobyciu rozgłosu?

Timmers identyfikuje nie mniej niż jedenaście różnych typów modeli biznesowych, które mogą być wspierane przez sieć. Są one opisane głównie pod kątem modeli przychodów i łańcucha wartości lub pozycjonowania na rynku. Zauważysz, że wiele z nich jest wspólnych z typami pośredników zidentyfikowanymi przez Sarkara, które omówiliśmy wcześniej:

1. E-sklep - marketing firmy lub sklepu za pośrednictwem sieci;
2. E-zamówienia - elektroniczne przetargi i zamówienia towarów i usług;
3. E-centra - zbiór e-sklepów m.in. Indigo Square ([www.indigosquare.com](http://www.indigosquare.com));
4. Aukcje elektroniczne - najbardziej znanym przykładem jest eBay ([www.ebay.com](http://www.ebay.com)), oferujący zarówno oferty B2B, jak i B2C;
5. Społeczności wirtualne - mogą to być społeczności B2C, takie jak główne sieci społecznościowe lub społeczności B2B, takie jak skupione wokół wydawców branżowych; są one ważne ze względu na ich potencjał w e-marketingu i zostały opisane w części poświęconej społecznościom wirtualnym
6. Platformy współpracy - umożliwiają współpracę między firmami lub osobami fizycznymi, np. E-grupy, teraz część Yahoo! ([www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)) usługi;
7. Platformy handlowe osób trzecich - platformy handlowe są opisane w sekcji Orientacja na elektroniczne rynki B2B
8. Integratorzy łańcucha wartości - oferują szereg usług w całym łańcuchu wartości;
9. Dostawcy usług w ramach łańcucha wartości - specjalizują się w dostarczaniu funkcji dla określonej części łańcucha wartości, np. Firma logistyczna UPS ([www.ups.com](http://www.ups.com));
10. Pośrednictwo informacyjne - dostarczanie informacji konsumentom i firmom, często w celu pomocy w podjęciu decyzji o zakupie lub w celach biznesowych lub rekreacyjnych;
11. Zaufanie i inne usługi - przykłady usług zaufania obejmują Internet Shopping is Safe (ISIS) ([www.imrg.org/isis](http://www.imrg.org/isis)) lub TRUSTe ([www.truste.org](http://www.truste.org)), które potwierdzają jakość usług świadczonych przez firmy prowadzące handel w sieci.

Pant i Ravichandran również stworzyli podobną listę modeli biznesowych. Wydawcy są głównym rodzajem modelu biznesowego, który nie jest jasno przedstawiony w kategoriach Timmers. W następnej sekcji przeanalizujemy modele przychodów dla nich. Riggins i Mitra dokonali nowszej oceny

alternatywnych graczy na rynku online, którą przeglądamy w rozdziale 7. Niezależnie od użytych deskryptorów, ważne jest, aby w ramach opracowywania strategii organizacje powinny zidentyfikować odpowiednich partnerów i opracować taktykę pracy. odpowiednio z nimi. Wreszcie, Michael Rappa, profesor z North Carolina State University, w linku pokazanym na końcu rozdziału ma przydatne zestawienie przykładów modeli biznesowych online w tych i innych kategoriach. Na niższym poziomie Rappa identyfikuje dostawców usług użyteczności publicznej, którzy świadczą usługi online, takich jak dostawcy usług internetowych i firmy hostingowe .

Istnieją trzy różne perspektywy, z których można spojrzeć na model biznesowy. Każda organizacja może działać w różnych kategoriach, jak pokazują poniższe przykłady, ale większość skupia się na jednej kategorii dla każdej perspektywy. Taka kategoryzacja modeli biznesowych może posłużyć jako narzędzie do formułowania strategii e-biznesu (rozdział 5, s. 295). Trzy perspektywy wraz z przykładami to:

1. Perspektywa pozycji rynkowej. Wydawcą książki jest tutaj producent, Amazon jest sprzedawcą, a Yahoo! jest zarówno sprzedawcą detalicznym, jak i pośrednikiem na rynku.
2. Perspektywa modelu przychodów (s. 80). Wydawca książki może używać sieci do sprzedaży bezpośredniej, a Yahoo! a Amazon może przyjmować sprzedaż opartą na prowizjach. Wieśniak! ma również reklamę jako model przychodów.
3. Perspektywa układu handlowego (s. 69). Wszystkie trzy firmy oferują sprzedaż po stałych cenach, ale jako pośrednik na rynku Yahoo! oferuje również alternatywy

### **Modele dochodowe: opis metody generowania dochodu dla organizacji**

#### **Modele przychodów**

Modele przychodów szczegółowo opisują różne techniki generowania dochodu. W przypadku istniejących firm modele przychodów opierały się głównie na dochodach ze sprzedaży produktów lub usług. Może to dotyczyć sprzedaży bezpośrednio od producenta lub dostawcy usługi lub za pośrednictwem pośrednika, który obniży cenę sprzedaży. Oba te modele przychodów są oczywiście nadal kluczowe w handlu online. Mogą jednak istnieć opcje dotyczące innych metod generowania dochodów; być może producent będzie w stanie sprzedawać przestrzeń reklamową lub sprzedawać **usługi cyfrowe, które wcześniej nie były możliwe.**

**CPM (koszt tysiąca):** koszt dla reklamodawcy (lub przychód uzyskany przez wydawcę), gdy reklama zostanie wyświetlona 1000 razy.

**CPC (koszt za kliknięcie):** koszt ponoszony przez reklamodawcę (lub przychód uzyskany przez wydawcę) z każdego kliknięcia linku do witryny zewnętrznej.

**CPA (koszt pozyskania):** koszt dla reklamodawcy (lub przychód uzyskany przez wydawcę) za każdy wynik, taki jak potencjalna sprzedaż lub sprzedaż, wygenerowany po kliknięciu w witrynie innej firmy.

Zarządzanie prawami cyfrowymi (DRM): wykorzystanie różnych technologii w celu ochrony dystrybucji usług cyfrowych lub treści, takich jak oprogramowanie, muzyka, filmy lub inne dane cyfrowe.

#### **Modele przychodów wydawców i pośredników online**

Wydawca ma wiele możliwości generowania przychodów online w oparciu o reklamy i opłaty za korzystanie z usługi online. Te opcje, w szczególności pierwsze cztery z poniższej listy, mogą być również przeglądane przez inne rodzaje działalności, takie jak porównywarki cen, agregatory, sieci

społecznościowe i witryny docelowe, które również mogą zawierać reklamy uzupełniające przychody. Główne typy modeli przychodów online to:

1. reklama displayowa CPM na stronie. CPM oznacza „koszt na tysiąc”, gdzie M oznacza „mille”. Jest to tradycyjna metoda, za pomocą której właściciele witryn pobierają opłatę za reklamy. Właściciel witryny, taki jak FT.com, obciąża reklamodawców ceną z arkusza stawek (na przykład CPM 50 EUR) na podstawie liczby wyświetleń reklamy użytkownikom witryny. Reklamy mogą być wyświetlane przez własny serwer reklamowy właściciela witryny lub częściej za pośrednictwem usługi sieci reklamowej innej firmy, takiej jak DoubleClick (której właścicielem jest Google).

2. reklamy CPC w witrynie (reklamy tekstowe płatne za kliknięcie). CPC oznacza „koszt za kliknięcie”. Reklamodawcy są obciążani nie tylko za liczbę wyświetleń ich reklam, ale także za liczbę ich kliknięć. Są to zazwyczaj reklamy tekstowe wyświetlane przez wyszukiwarke, taką jak Google ([www.google.com](http://www.google.com)), w tak zwanej sieci informacyjnej. Google ma swój program AdSense (<http://adsense.google.com>) dla wydawców, który umożliwia im oferowanie reklam tekstowych lub graficznych zazwyczaj na podstawie CPC, ale opcjonalnie na podstawie CPM. Microsoft i Yahoo! mają podobne, ale znacznie mniejsze sieci. Typowe koszty kliknięcia mogą być zaskakująco wysokie, tj. Mieszczą się w przedziale od 0,10 do 4 EUR, ale czasami nawet do 20 EUR w przypadku niektórych kategorii, takich jak „ubezpieczenie na życie”, które mają wysoką wartość dla reklamodawcy. Przychody wyszukiwarek i wydawców z tych źródeł również mogą być znaczące: roczne raporty Google (<http://investor.google.com>) pokazują, że stanowi to od jednej czwartej do jednej trzeciej przychodów Google.

3. Sponsorowanie sekcji witryny lub typów treści (zazwyczaj stała opłata za okres). Firma może zapłacić za reklamowanie kanału lub sekcji witryny. Na przykład bank HSBC sponsoruje sekcję „Pieniądze” na portalu Orange Internet dostawcy usług szerokopasmowych [www.orange.co.uk](http://www.orange.co.uk). Ten rodzaj transakcji jest często zawierany na stałą kwotę rocznie. Może również stanowić część wzajemnego porozumienia, czasami nazywanego „kontr-transakcją”, w której żadna ze stron nie płaci. W 2005 roku Alex Tew, 21-latek, który rozważał pójście na uniwersytet w Wielkiej Brytanii, który zarobił milion dolarów w 4 miesiące, kiedy to ustalił na swojej stronie internetowej Million Dollar. Jego strona została podzielona na 100-pikselowe bloki (każdy o wymiarach 10 na 10 pikseli), których jest 10 000, co daje łącznie 1 000 000 pikseli. Alex wydał 50 funtów na zakup nazwy domeny [www.milliondollarhomepage.com](http://www.milliondollarhomepage.com) i podstawowego pakietu hostingowego. Sam zaprojektował witrynę, ale zaczęła się od pustej strony.

4. Przychody podmiotów stowarzyszonych (CPA, ale może to być CPC). Przychody partnerów są oparte na prowizjach, na przykład wyświetlam książki Amazon na mojej stronie DaveChaffey.com ([www.davechaffey.com](http://www.davechaffey.com)) i otrzymuję około 5% ceny pokrycia jako opłatę od Amazon. Taka umowa jest czasami nazywana kosztem pozyskania (CPA). W coraz większym stopniu takie podejście zastępuje podejścia CPM lub CPC, w których reklamodawca ma większą siłę negocjacyjną. Na przykład w 2005 roku firma produkcyjna Unilever negocjowała CPA z wydawcami internetowymi, gdzie płaciła za każdy adres e-mail przechwycony przez kampanię zamiast tradycyjnej oferty CPM, jednak zależy to od siły wydawcy, który często otrzyma więcej ogólne przychody z umów CPM. W końcu wydawca nie może wpływać na jakość reklamy ani na motywację do klikania, która wpłynie na współczynnik klikalności reklamy, a tym samym na zarobki z reklamy.

5. Przychody z opłat transakcyjnych. Firma otrzymuje opłatę za ułatwienie transakcji. Przykłady obejmują serwisy eBay i Paypal, które pobierają określony procent kosztów transakcji między kupującym a sprzedającym.

6. Subskrypcja dostępu do treści lub usług. Wydawca może uzyskać dostęp do szeregu dokumentów przez okres miesiąca lub zazwyczaj roku. W witrynach internetowych są one często określane jako



usługi premium. Na przykład wykupuję abonament FT ([www.ft.com](http://www.ft.com)), aby uzyskać dostęp do sekcji technologii cyfrowej za około 80 euro rocznie.

7. Płatny dostęp do dokumentów. Tutaj płatność dotyczy jednorazowego dostępu do dokumentu, wideo lub klipu muzycznego, który można pobrać. Może być chroniony hasłem lub zarządzaniem prawami cyfrowymi lub nie. Płacę za dostęp do szczegółowych przewodników po najlepszych praktykach dotyczących marketingu internetowego od Marketing Sherpa ([www.marketingsherpa.com](http://www.marketingsherpa.com)).

8. Dostęp do danych abonenta w celu marketingu e-mailowego. Dane, które właściciel witryny ma na temat swoich klientów, są również potencjalnie cenne, ponieważ może wysyłać różne formy wiadomości e-mail do swoich klientów, jeśli wyrazili zgodę na otrzymywanie wiadomości e-mail od wydawcy lub stron trzecich. Właściciel witryny może pobierać opłaty za reklamy umieszczone w swoim biuletynie lub może dostarczyć oddzielną wiadomość w imieniu reklamodawcy (czasami nazywaną „wypożyczeniem listy”). Powiązane podejście polega na przeprowadzaniu badań rynkowych z klientami witryny.

### **Obliczanie przychodów dla firmy internetowej**

Właściciele witryn mogą opracować modele potencjalnych przychodów w zależności od kombinacji technik generowania przychodów z czterech głównych opcji przychodów, z których korzystają w witrynie, podanych w powyższych opcjach.

Zastanów się, czy właściciel witryny może maksymalizować przychody lub „zarabiać” na swojej witrynie - jakie czynniki będą ważne? Model będzie oparty na założeniach dotyczących poziomu ruchu i liczby przeglądanych stron oraz interakcji z różnymi typami jednostek reklamowych. Ich zdolność do maksymalizacji przychodów będzie oparta na następujących czynnikach, które można modelować w arkuszu kalkulacyjnym:

Ad revenue option	Measure	Site
Display advertising (CPM)	Pages served	100,000
	CPM (Cost Per Thousand)	£2
	% Inventory served	40%
	Avg. Clickthrough (CTR %)	0.10%
	Ad units served per page	2
	Clicks – CPM ads	80
	Revenue – display ads	£160
	Earnings per 100 clicks (EPC)	£200.0
	eCPM – display ads	£1.60
Fixed Run-of-site Sponsorship	% Inventory served	100%
	Avg. Clickthrough (CTR %)	0.30%
	Ad units served 1	1
	Clicks – fixed	300
	Revenue – fixed sponsorship	£3,000
	Earnings per 100 clicks (EPC)	£1,000.0
Text ad advertising (CPC)	eCPM – fixed	£30.00
	% Inventory served	100%
	Avg. Clickthrough (CTR %)	1.00%
	Avg. Cost Per Click	£0.30
	Ad units served per page	1
	Clicks – CPC ads	1,000
	Revenue – CPC ads	£300
	Earnings per 100 clicks (EPC)	£30.0
Affiliate Commission	eCPM – CPC ads	£3
	% Inventory served	100%
	Avg. Clickthrough (CTR %)	0.50%
	Ad units served per page	1
	Clicks – Affiliates	500
	Destination conversion rate (%)	3%
	Average order value	£100
	Commission %	10%
	Revenue – affiliates	£150
	Earnings per 100 clicks (EPC)	£30.0
Overall metrics for site	eCPM – affiliates	£1.50
	Clicks – total	1,880
	Revenue – total	£3,610
	Earnings per 100 clicks (EPC) – total	£192.02
	eCPM – total	£36.10

Blue cells – Input variables – vary these for 'what-if' analysis

Orange cells – Output variables (calculated – do not overwrite)

\* Liczba i rozmiar jednostek reklamowych. Jest to delikatna równowaga między liczbą jednostek reklamowych w każdej sekcji witryny lub na każdej stronie - zbyt wiele irytujących jednostek reklamowych może być niekorzystne dla użytkowników witryny, a zbyt mała zmniejszy przychody. Rysunek zawiera parametr określający liczbę reklam jednostki lub kontenery w każdej kategorii przychodów z reklam. Istnieje napięcie z reklamodawcami, którzy wiedzą, że świadomość i reakcja, jaką generują z ich reklam, są maksymalizowane, gdy są one tak duże, jak praktyczne i w widocznych miejscach. Wiele witryn z gazetami online, takich jak New York Times ([www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)) lub London Times ([www.timesonline.co.uk](http://www.timesonline.co.uk)) ma tendencję do wyświetlania reklam na górze i po prawej stronie ekranu, gdzie nie będą one zbyt przeszkadzały w czytaniu artykułów. Bardziej dokładny model przychodów pozwoliłby na opracowanie przychodów dla różnego typu stron, takie jak strona główna i różne kategorie stron, np. części gazety dotyczące pieniędzy lub podróży.

\* Możliwość sprzedaży reklam. Rysunek zawiera również parametr określający procent sprzedanych zasobów reklamowych w każdej kategorii - na przykład dla przychodów z wyświetlania reklamy CPM można sprzedać tylko 40% zasobów reklamowych. Dlatego możesz zobaczyć witryny wydawców, takie jak FT.com, z własnymi „autoreklamami” - to znak, że nie byli w stanie sprzedać całej swojej przestrzeni reklamowej. Zaletą korzystania z programu dla wydawców Google AdSense jest to, że wszystkie zasoby reklamowe są powszechnie używane.

\* Poziomy opłat negocjowane dla różnych modeli reklamy. Zależą one od konkurencji na rynku lub zapotrzebowania na powierzchnię reklamową ze strony reklamodawców. W przypadku opcji reklamowych typu „płatna wydajność”, takich jak modele CPC i CPA, zależy to również od odpowiedzi. W pierwszym przypadku właściciel witryny uzyskuje przychody tylko po kliknięciu reklamy, aw drugim przypadku właściciel witryny otrzymuje przychody tylko wtedy, gdy kliknie reklamę, a produkt zostanie zakupiony w docelowej witrynie sprzedawcy.

\* Wielkość ruchu. Więcej odwiedzających oznacza większe możliwości generowania przychodów dzięki wyświetlaniu większej liczby stron (co pomaga w reklamach opartych na CPM) lub więcej kliknięć w witrynach stron trzecich (co pomaga generować przychody z umów CPC i CPA).

\* Zaangażowanie gości. Im dłużej użytkownicy pozostają w witrynie (jej „lepkość”), tym więcej wyświetleń strony będzie się gromadzić, co z kolei daje większe możliwości uzyskania przychodów z reklam. W przypadku witryny docelowej typowa liczba odsłon na wizytę mieściłaby się w zakresie od 5 do 10, ale w przypadku sieci społecznościowej, witryny medialnej lub społeczności liczba ta może przekraczać 30.

Biorąc pod uwagę wszystkie te podejścia do generowania przychodów razem, właściciel witryny będzie starał się wykorzystać najlepszą kombinację tych technik, aby zmaksymalizować przychody. Ilustrację tego podejścia przedstawiono na rysunku 2.15. Aby ocenić, jak skuteczne są różne strony lub witryny z ich portfolio w generowaniu przychodów przy użyciu tych technik, zastosują dwa podejścia. Pierwsza to eCPM, czyli efektywny koszt tysiąca. Przedstawia całkowitą kwotę, jaką reklamodawca może naliczyć (lub koszt dla reklamodawców) za każdą stronę lub witrynę. Dzięki zwiększeniu liczby jednostek reklamowych na każdej stronie ta wartość będzie zwiększać. Dlatego niektóre witryny są zaśmiecone reklamami. Inną alternatywą oceny skuteczności generowania przychodów ze strony lub witryny jest przychód z kliknięcia (RPC), który jest również nazywany „zarobkiem na kliknięcie” (EPC). Alternatywnie, przychód można obliczyć jako przychód z reklam na 1000 odwiedzających witrynę. Jest to szczególnie ważne dla marketerów stowarzyszonych, którzy zarabiają na prowizjach, gdy ich goście przechodzą do zewnętrznych witryn detalicznych, takich jak Amazon, a następnie dokonują tam zakupów.

**Oferta:** zobowiązanie przedsiębiorcy do sprzedaży na określonych warunkach.

### **Modele biznesowe aukcji.**

Wraz z sukcesem serwisu eBay ([www.ebay.com](http://www.ebay.com)) aukcje stały się jednym z nowych modeli biznesowych w Internecie. Ale jak działają aukcje, jaka infrastruktura jest wymagana i jaki jest potencjał aukcji B2B? W tej sekcji zajmiemy się niektórymi z tych problemów. Aukcje polegają na ustaleniu podstawy wymiany produktu lub usługi między kupującym a sprzedającym zgodnie z określonymi regułami handlowymi, które pomagają wybrać najlepsze dopasowanie kupującego i sprzedającego spośród wielu uczestników. Klein określa różne role dla aukcji:

1. Ustalanie ceny - przykładem ustalenia ceny jest tradycyjna aukcja konsumencka polegająca na licytowaniu antyków. Antyki nie mają ustandaryzowanych cen, ale aukcja może pomóc w ustaleniu realistycznej ceny rynkowej poprzez zgromadzenie kupujących.
2. Sprawny mechanizm alokacji - do tej kategorii zalicza się sprzedaż towarów trudnych do dystrybucji tradycyjnymi kanałami. Przykłady obejmują „zniszczone zapasy”, które mają ograniczony okres trwałości lub są dostępne tylko w określonym czasie, np. Bilety lotnicze lub do teatru. Lastminute.com ([www.lastminute.com](http://www.lastminute.com)) specjalizuje się w utylizacji tego typu zapasów w Europie, nie zawsze na aukcjach.
3. Mechanizm dystrybucji - jako sposób na przyciągnięcie określonych odbiorców.
4. Mechanizm koordynacji - w tym przypadku aukcja służy do koordynowania sprzedaży produktu do wielu zainteresowanych; przykładem są licencje na szerokopasmowe widmo dla telekomunikacji 3G w Wielkiej Brytanii ([www.spectrumauctions.gov.uk](http://www.spectrumauctions.gov.uk)).

Aby zrozumieć aukcje, ważne jest, aby rozróżnić oferty i stawki. Oferta to zobowiązanie przedsiębiorcy do sprzedaży na określonych warunkach, takich jak cena minimalna. Stawka - przedsiębiorca składa ofertę kupna na określonych warunkach, takich jak zobowiązanie do zakupu po określonej cenie. Istnieje wiele potencjalnych kombinacji sekwencji ofert i ofert, które zostały opisane przez Reck. Pomimo kombinacji można wyróżnić dwa główne typy aukcji:

1. Aukcja forward, wzrostowa lub angielska (inicjowana przez sprzedającego). Są to rodzaje aukcji dostępne w witrynach konsumenckich, takich jak eBay. W przypadku tych aukcji sprzedawca ustala zasady i terminy, a następnie zaprasza potencjalnych oferentów. Rosnące oferty są umieszczane w pewnym terminie i najwyższej ofercie, zostaną uwzględnione pod warunkiem przekroczenia ceny minimalnej (minimalnej). Aukcja terminowa może być również potencjalnie wykorzystana do wykrywania cen na rynku.

2. Aukcja odwrotna, zniżkowa lub holenderska (inicjowana przez kupującego). Są one bardziej powszechne na rynkach typu business-to-business. W przypadku tych aukcji kupujący ustala zasady i terminy. Tutaj kupujący składa zapytanie ofertowe lub ofertowe (RFQ), a wielu dostawców konkuruje, obniżając cenę, z dostawcą, którego wybiera kupujący i uzyskuje zamówienie. Niekoniecznie będzie to najniższa cena, ponieważ uwzględnione zostaną inne czynniki, takie jak jakość i możliwości dostawy. Firmy mogą korzystać z aukcji odwrotnych, aby:

\* zracjonalizować dostawców w określonej kategorii wydatków;

\* pozyskać nowe komponenty w nieznanym im obszarze.

Niektóre rynki oferują również podstawową wymianę, na której kupujący i sprzedający mogą oferować i licytować, ale bez ograniczeń aukcji. O skali niektórych aukcji świadczy aktywność aukcyjna dużych producentów, takich jak DaimlerChrysler. W 2001 r. Na obsługiwanym przez sprzedawców portalu Covisint ([www.covisint.com](http://www.covisint.com)) przetworzono ponad 512 aukcji internetowych dla DaimlerChyslera na kwotę około 10 miliardów euro, co stanowi jedną trzecią ich całkowitego wolumenu zamówień. W maju 2001 roku DaimlerChrysler wystawił największe wydarzenie online na przetarg, z wielkością zamówienia 3,5 miliarda euro w ciągu zaledwie czterech dni. Oprócz oszczędności w cenach zakupu materiałów, DaimlerChrysler skrócił również czas realizacji zakupów.

Należy zauważyć, że Covisint ([www.covisint.com](http://www.covisint.com)) nie jest już rynkiem, a raczej neutralnym dostawcą technologii, której właścicielem jest firma Compuware. Oryginalna wizja neutralnego rynku B2B nie spełniła się. Zamiast tego każdy producent lub firma potrzebująca usług B2B korzysta z technologii e-biznesu do pozyskiwania materiałów. Tak więc technologia przesyłania wiadomości w e-biznesie okazała się skuteczna, ale model rynku aukcji B2B nie. W 2006 roku technologie Covisint miały 266 000 użytkowników w ponad 30 000 firm w 96 krajach. Chociaż obecnie nie istnieje jako jednolity rynek, wielu producentów nadal korzysta z tej technologii przy zakupach. Na przykład w styczniu 2006 roku GM ogłosił, że zamierza nadal używać Covisint do połączeń z 18 000 światowymi dostawcami. Emiliani (2001) szczegółowo analizuje konsekwencje odwrotnych aukcji B2B

**Dot-coms:** firmy, których główna obecność handlowa znajduje się w Internecie.

**Cegły i zaprawa:** tradycyjna organizacja o ograniczonej obecności w Internecie.

**„Kliknięcia i zaprawa”:** firma łącząca obecność online i offline.

**Tylko kliknięcia lub czysta gra internetowa:** organizacja obecna głównie w Internecie.

**Internetowe firmy typu start-up**

Na zakończenie przyjrzymy się, jak ocenić potencjał nowych start-upów internetowych. Wiele „dot-comów” zostało uruchomionych w odpowiedzi na możliwości nowych modeli biznesowych i dochodowych, jakie otworzył Internet w połowie i pod koniec lat 90. Zastanawiamy się również, czego można się nauczyć z niepowodzeń dot-comów: innowacje i rozwój czystych gier internetowych nie zakończyły się w 2000 roku, ale od tego czasu rozwinęło się wiele firm internetowych, które odniosły sukces, takich jak wydawcy cyfrowe i sieci społecznościowe.

### **Od „cegieł i zapraw” do „kliknięć i zapraw”**

Wyrażenia te zostały wprowadzone na przełomie 1999/2000 i odnoszą się do tradycyjnych przedsiębiorstw „z cegieł i zapraw”, które są fizycznie obecne, ale mają ograniczoną obecność w Internecie. W Wielkiej Brytanii przykładem sklepu „cegły i zaprawy” może być księgarnia Waterstones ([www.waterstones.co.uk](http://www.waterstones.co.uk)), która w momencie wejścia do Internetu stała się „kliknięciem i zaprawą”. Co istotne, w 2001 r. Firma Waterstones zdecydowała, że najbardziej opłacalne będzie zarządzanie kanałem internetowym poprzez partnerstwo z firmą Amazon ([www.amazon.co.uk](http://www.amazon.co.uk)). W 2006 roku zmienił tę decyzję i ponownie założył własną niezależną witrynę. Jak wspomniano powyżej, niektórzy wirtualni sprzedawcy, tacy jak Amazon, którzy muszą obsługiwać magazyny i sklepy, aby utrzymać wzrost, również stali się firmami oferującymi „kliknięcia i zaprawy”. Internetowa „czysta gra”, która ma jedynie odzwierciedlenie w Internecie, nazywana jest „tylko kliknięciami”. Czysta gra zazwyczaj nie ma sieci dystrybucji detalicznej. Mogą mieć telefoniczną obsługę klienta, jak ma to miejsce w przypadku dostawcy biurowego Eurooffice ([www.eurooffice.co.uk](http://www.eurooffice.co.uk)), lub nie, jak ma to miejsce w przypadku dostawcy usług finansowych Zopa ([www.zopa.com](http://www.zopa.com)), lub mogą oferować serwis telefoniczny dla bardziej wartościowych klientów, jak ma to miejsce w przypadku dostawcy sprzętu dabs.com ([www.dabs.com](http://www.dabs.com)).

**Wskaźnik wypalenia:** szybkość, z jaką firmy internetowe wydawały pieniądze inwestorów.

### **Ocena e-biznesów**

Firmy internetowe zajmujące się czystą grą są często postrzegane jako dynamiczne i odnoszące sukcesy dzięki szybkiemu wzrostowi liczby odwiedzających strony, sprzedaży lub wstępnym wycenom na giełdach. W rzeczywistości trudno jest ocenić sukcesy tych firm, gdyż pomimo pozytywnych wskazań w zakresie sprzedaży czy oglądalności, często nie były one rentowne. Rozważ trzy główne sieci społecznościowe: Bebo, Facebook czy MySpace - żadna z nich nie była na początku opłacalna. Boo.com to ciekawy przypadek potencjału i pułapek start-upu e-commerce oraz kryteriów sukcesu, czy też można by rzec „jak tego nie robić”. Witryna boo.com została uruchomiona w listopadzie 1999 r. Po dwóch znaczących opóźnieniach w uruchomieniu, w styczniu 2000 r. Zgłoszono, że 100 z jej 400 pracowników zostało zwolnionych z powodu rozczarowujących początkowych dochodów w wysokości około 60 000 funtów w okresie świątecznym. Boo stanął w obliczu wysokiego „wskaźnika wykorzystania” z powodu braku równowagi między kosztami i przychodami promocji i rozwoju witryny. W rezultacie wydawało się, że zmienił swoją strategię, oferując rabaty do 40 procent mody z poprzedniego sezonu. Zamknięcie nastąpiło w połowie 2000 roku, a marka boo.com została kupiona przez amerykańskiego przedsiębiorcę, który nadal używa tej marki, jak widać na [www.boo.com](http://www.boo.com). Boo.com sprzedawało ekskluzywne marki odzieżowe, takie jak North Face, Paul Smith i Helly Hansen. Wszyscy jej założyciele mieli mniej niż 30 lat i byli wśród nich Kajsa Leander, była modelka. Inwestorzy przekazali raportowane 74 miliony funtów kapitału. Ten entuzjazm jest częściowo oparty na doświadczeniach dwóch założycieli, którzy stworzyli stronę bokus.com, stosunkowo udaną księgarnię internetową. Podobnie jak w przypadku wszystkich nowych firm, inwestorom trudno jest ocenić długoterminową trwałość start-upów. Istnieje wiele podejść, które można zastosować do oceny sukcesu i trwałości tych firm. Było wiele przykładów, w których sugerowano, że firmy internetowe

zostały przeszacowane przez inwestorów, którym zależy na szybkim zwrocie z inwestycji. Wystąpiły wyraźne anomalie w porównaniu z tradycyjnymi firmami do firm internetowych.

**Wskaźnik rezygnacji:** odsetek klientów (zazwyczaj subskrybentów), którzy nie kupują już produktów firmy w danym okresie.

### **Docenianie start-upów internetowych**

Desmet i inni stosują tradycyjne techniki zdyskontowanych przepływów pieniężnych, aby oszacować potencjalną wartość start-upów internetowych lub internetowych. Zwracają uwagę, że tradycyjne techniki nie działają dobrze, gdy rentowność jest ujemna, ale przychody szybko rosną. Sugerują, że dla nowych firm krytycznymi czynnikami do modelowania przy rozważaniu przyszłego sukcesu firmy są:

1. Koszt pozyskania klienta poprzez marketing.
2. Marża wkładu na klienta (przed kosztami nabycia).
3. Średnie roczne przychody od klientów i inne przychody, takie jak banery reklamowe i przychody podmiotów stowarzyszonych.
4. Całkowita liczba klientów.
5. Współczynnik rezygnacji klientów.

Jak można by się spodziewać intuicyjnie, modelowanie z wykorzystaniem tych zmiennych wskazuje, że w przypadku firm o podobnych przychodach na klienta, marży składkowej i kosztach reklamy to wskaźnik rezygnacji będzie decydował o ich długoterminowym sukcesie. Patrząc na to z innej strony, biorąc pod uwagę wysokie koszty pozyskania klienta dla nowej firmy, o długoterminowym sukcesie firm decyduje zdolność do zatrzymywania klientów do ponownego zakupu. To zmusza detalistów internetowych do konkurowania niskimi cenami z niskimi marżami, aby zatrzymać klientów. Ustrukturyzowana ocena sukcesu i trwałości brytyjskich start-upów internetowych została przeprowadzona przez firmę konsultingową Bain and Company we współpracy z magazynem Management Today i została opisana w Gwyther. Do oceny firm zastosowano sześć następujących kryteriów.

#### **1. Koncepcja**

Opisuje siłę modelu biznesowego. Obejmuje:

- \* potencjał generowania przychodów, w tym wielkość rynku docelowego;
- \* „Nadrzędna wartość dla klienta”, innymi słowy, jak dobrze propozycja wartości usługi różni się od oferty konkurencji;
- \* przewaga pierwszego gracza (obecnie trudniejsza do osiągnięcia).

#### **2. Innowacja**

Kryterium to dotyczy innego aspektu koncepcji biznesowej, a mianowicie zakresu, w jakim model biznesowy jedynie naśladuje istniejące modele rzeczywiste lub online. Zwróć uwagę, że naśladownictwo niekoniecznie stanowi problem, jeśli jest stosowane na innym rynku lub w innym gronie odbiorców lub jeśli doświadczenie jest lepsze i generowane są pozytywne opinie.

#### **3. Wykonanie**

Dobry model biznesowy oczywiście nie gwarantuje sukcesu. Jeśli pojawią się problemy z aspektami realizacji pomysłu, to start-up się nie powiedzie. Aspekty egzekucji, które można uznać za nieudane w przypadku niektórych firm, to:

- \* promocja - techniki online lub offline są niewystarczające, aby przyciągnąć wystarczającą liczbę odwiedzających do witryny;

- \* wydajność, dostępność i bezpieczeństwo - niektóre witryny padły ofiarą własnego sukcesu i nie były w stanie zapewnić szybkiego dostępu do witryn lub problemy techniczne spowodowały, że usługa jest niedostępna lub niepewna. Niektóre witryny były niedostępne pomimo szeroko zakrojonych kampanii reklamowych z powodu opóźnień w tworzeniu strony internetowej i towarzyszącej jej infrastruktury;

- \* realizacja - sama strona może być skuteczna, ale obsługa klienta, a co za tym idzie wizerunek marki, będzie miała negatywny wpływ, jeśli produkty nie zostaną wystane prawidłowo lub szybko.

#### 4. Ruch sieciowy

To kryterium mierzy się liczbą odwiedzających, liczbą odwiedzanych przez nich stron i liczbą przeprowadzanych przez nich transakcji, które kontrolują przychody z reklam online. Wyświetlenia stron lub odwiedzin niekoniecznie są oznaką sukcesu, ale zależą od modelu biznesowego. Po żywotności modelu biznesowego, sposób jego promowania jest prawdopodobnie najważniejszym aspektem dla start-upu. W przypadku większości firm do spłaty inwestycji w te firmy wymagana jest krytyczna liczba lojalnych, powracających i generujących przychody użytkowników usługi. Promocja od zera jest trudna i kosztowna, jeśli istnieje potrzeba dotarcia do szerokiego grona odbiorców. Ważną decyzją jest inwestycja w promocję i podział na techniki online i offline. Być może zaskakujące, że aby dotrzeć na rynek masowy, potrzebna była tradycyjna reklama, aby przekaz o usłudze był jasny i przekroczył wymagane liczby. Na przykład Boo prowadził duże kampanie telewizyjne i prasowe, które generowały świadomość i wizyty, ale nie przekładały się na wystarczającą liczbę pierwszych lub powtarzających się transakcji. Niektóre inne start-upy, takie jak lastminute.com i Zopa.com, były w stanie rozwijać się bez początkowych inwestycji w reklamę. Te rozwinęły się bardziej organicznie, na co wpływ miały pozytywne opinie i wzmianki w gazetach, wspierane przez niektóre tradycyjne reklamy. Promocja dla wszystkich tych firm wydaje się wskazywać, że medium internetowe po prostu dodaje dodatkowy wymiar do miksu komunikacyjnego i że nadal potrzebna jest tradycyjna reklama.

#### 5. Finansowanie

Opisuje zdolność firmy do przyciągnięcia kapitału wysokiego ryzyka lub innego finansowania w celu realizacji pomysłu. Jest to szczególnie ważne ze względu na koszt promowania tych nowych koncepcji.

#### 6. Profil

Jest to zdolność firmy do generowania korzystnej reklamy i kreowania świadomości na rynku docelowym.

Te sześć kryteriów można porównać z innymi elementami modelu biznesowego i dochodowego, o których mówiliśmy wcześniej.

### **Bańka dot-com pęka**

Media odegrały kluczową rolę w historii dot-comów. Początkowo media pomagały tworzyć stratosferyczne ceny dla firm internetowych, kusząc inwestorów natychmiastowymi zyskami, gdy firmy przeprowadzały IPO (niezależne oferty publiczne). Media mogłyby wtedy również donosić o wartym opublikowania spektaklu upadku wielu z tych przedsiębiorstw. Ponieważ zgłaszano awarie coraz

większej liczby witryn internetowych, wpłynęło to również na ceny akcji bardziej udanych witryn internetowych, takich jak Yahoo! a nawet inne akcje technologiczne. Popularne analogie do upadku dotcomu to pęknięcie bańki South Sea Company w 1720 roku i wzięnięcie fortuny zainwestowanej w tulipany w XVII wieku.

### **Dlaczego dot-comy zawiodły**

Przekonamy się, że w wielu przypadkach był to przypadek błędnej strategii biznesowej lub pomysłów przedwczesnych. Wiele z nich powstało na podstawie innowacyjnych pomysłów, które wymagały dużej zmiany w zachowaniu konsumentów. Rygorystyczna analiza popytu wykazałaby, że w tamtym czasie było stosunkowo niewiele użytkowników Internetu, z których większość korzystała z połączeń telefonicznych, więc nie było popytu na te usługi. Widzimy w przykładzie Boo.com, że wystąpiły również błędy we wdrażaniu, a infrastruktura technologiczna skutkowałą usługami, które były po prostu zbyt wolne, a słabe doświadczenie prowadziło do współczynników konwersji sprzedaży i wskaźników zwrotu klientów, które były zbyt niskie dla zrównoważonego biznesu. Pamiętaj jednak, że przetrwało wiele firm, które zidentyfikowały niszę i dokładnie kontrolowały swój rozwój, czego świetnym przykładem jest „witryna z zabawkami dla chłopców” Firebox.

### **Wpływ zjawiska dot-com na tradycyjne organizacje**

Awaria tak wielu serwisów internetowych spowodowała wiele negatywnych rozgłosów w mediach, a handel elektroniczny i e-biznes były być może postrzegane przez niektórych jako fanaberia. Jednak każda historia o niepowodzeniach dot-comów zawiera być może niezliczoną historię sukcesu e-biznesu. W tle, tradycyjne firmy nadal wdrażają nowe technologie. Zmiany wprowadzone przez istniejący biznes trafnie podsumowuje David Weymouth, dyrektor ds. Informacji Barclays Bank, który mówi:

„Nie ma sensu stać się biznesem internetowym. W ciągu pięciu lat odnoszące sukcesy firmy obejmą i wdrożą w skali rzeczywistej w całym przedsiębiorstwie procesy i technologie, które obecnie znamy jako dot-com.”

Jakie jest zatem dziedzictwo zjawiska dot-comów? Czego możemy się nauczyć z sukcesów i porażek dot-comów? Przyglądamy się strategicznym powodom wielu niepowodzeń dot-com, a studium przypadku Boo.com podkreśla wiele klasycznych problemów firm internetowych. Poniższe wskazówki można zasugerować menedżerom opracowującym strategię handlu elektronicznego dla swoich firm:

1. Poznaj nowe modele biznesowe i dochodowe.
2. Wykonuj ciągłe skanowanie rynku i szybko reaguj.
3. Skonfiguruj sieci partnerskie, aby korzystać z wiedzy i reputacji specjalistów.
4. Pamiętaj, że realny świat jest nadal ważny dla promocji i realizacji produktu.
5. Dokładnie przeanalizuj zwrot z inwestycji i zwrot z inwestycji nowych podejść.

Podsumowując rozważ studium przypadku 2.3, które zwraca uwagę na problemy, przed którymi stoi nowy e-biznes uruchomiony w 2005 roku.

### **Podsumowanie**

1. Stale zmieniające się środowisko e-biznesu powinno być monitorowane przez wszystkie organizacje, aby móc reagować na zmiany czynników społecznych, prawnych, ekonomicznych, politycznych i



technologicznych, a także na zmiany na bezpośrednim rynku, które następują poprzez zmiany wymagań klientów i konkurentów i oferty pośredników.

2. Rynek e-biznesu obejmuje transakcje między organizacjami i konsumentami (B2C) oraz innymi przedsiębiorstwami (B2B). Można również zidentyfikować kategorie konsument do konsumenta (C2C) i konsument do przedsiębiorstwa (C2B).

3. Internet może powodować brak pośrednictwa na rynku, ponieważ omijani są partnerzy dystrybucyjni organizacji, tacy jak hurtownicy lub detaliści. Alternatywnie, Internet może powodować ponowne pośrednictwo, ponieważ tworzą się nowi pośrednicy w innym celu, aby pomóc zbliżyć kupujących i sprzedających na wirtualnym rynku lub przestrzeni rynkowej. Ocena skutków tych zmian i wdrożenie alternatywnych strategii przeciwdziałania jest ważne dla strategii.

4. Handel na rynku może odbywać się po stronie sprzedającej (kontrolowany przez sprzedającego), po stronie kupującego (kontrolowany przez kupującego) lub na neutralnym rynku.

5. Model biznesowy to podsumowanie tego, w jaki sposób firma będzie generować przychody, identyfikując jej ofertę produktową, usługi o wartości dodanej, źródła przychodów i klientów docelowych. Wykorzystanie wachlarza modeli biznesowych udostępnionych przez Internet jest ważne zarówno dla istniejących firm, jak i start-upów.

6. Internet może również oferować możliwości nowych modeli przychodów, takich jak prowizja za skierowania partnerów do innych witryn lub reklamy banerowe.

7. Możliwości nowych ustaleń handlowych w zakresie transakcji obejmują transakcje negocjowane, transakcje brokerskie, aukcje, sprzedaż po stałej cenie i rynki typu spot, a także transakcje barterowe.

8. Sukces dot-comów lub internetowych start-upów zależy w dużym stopniu od ich modeli biznesowych i dochodowych oraz tradycyjnej praktyki zarządzania.