

Robert Bekas Tomasz Burcon Andrzej Burzyński Krzysztof Burzyński Kamil Cebulski Angelika Chimkowska  
Mateusz Chłodnicki Marcin Cichoń Konrad Cioczek Marcin Cisek Monika Czaplicka Agnieszka Dejnaka Maciej Dutko  
Piotr Dywański Paweł Fornalski Karol Fróń Daria Gaca Adrian Gamoń Marcin Godlewski Marek Golec  
Adrian Gorzycki Grzegorz Grabowski Mateusz Grzywnowicz Jason Hunt Marek Jankowski Jakub Jasiński  
Łukasz Kamiennik Piotr Kielcz Maria Kobryń Bartosz Kolanek Damian Kołata Paweł Korycki Michał Kosel  
Jacek Kotarbiński Zbigniew Krakowski Paweł Królak Kamila Kruk Iga Krynicka-Pieleszek Paweł Krzyworączka  
Bartosz Langa Mikołaj Lech Maciej Lewiński Michał Lidzbarski Dagmara Łuczyńska Marcin Łukiańczyk  
Tomasz Maciejewski Artur Maciorowski Łukasz Marczewski Krzysztof Marzec Paweł Mielczarek Piotr Motyl  
Rafał Namieciński Marek Niedźwiedź Robert Okulski Piotr Oracz Marcin Osman Tomasz Palak Magdalena Pawłowska  
Marcin Pieleszek Adam Pioch Marcin Piwowarczyk Ilona Przetacznik Dariusz Puzyrkiewicz Krzysztof Rdzeń  
Barbara Rogala Rafał Sadłowski Michał Sadowski Paweł Sala Jakub Sobczak Robert Solga Michał Szałowski  
Dawid Starzykiewicz Barbara Stawarz-García Maciej Stępa Jakub Szajdziński Piotr Szulczewski Paweł Tkaczyk  
Trader21 Justyna Trzupek Mikołaj Winkiel Izabela Wisłocka Damian Wiszowaty Marcin Wsól

Pod redakcją

**Macieja Dutko**



# Biblia

# e-biznesu 3.0

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?bibeb3>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-7446-1

Copyright © Helion S.A. 2021

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

<b>Wstęp. Co nowego, czyli spory wstęp .....</b>	<b>11</b>
Jak to się zaczęło .....	11
„Biblia e-biznesu” w liczbach .....	12
Świat się zmienia, czyli co nowego w branży .....	12
„Trójka” od kuchni, czyli garść ciekawostek .....	17
<b>Rozdział 1. Cele, modele i strategie e-biznesu .....</b>	<b>21</b>
1.1. Specyfika biznesu w internecie .....	21
1.2. Nisza i unikalność — podejście strategiczne .....	25
1.3. Nowe rynki e-biznesu .....	32
1.4. Startup w internecie .....	37
1.5. Wstępna analiza rynku .....	41
1.6. E-biznesplan .....	45
1.7. Nazwa i domena dla e-biznesu .....	51
1.8. Dywersyfikacja w e-biznesie .....	57
1.9. Strategie cenowe .....	64
1.10. Błędy początkujących e-sprzedawców .....	70
1.11. Finansowanie e-biznesu .....	78
1.12. Crowdfunding — finansowanie i testowanie w jednym .....	84
1.13. Crowdfunding/equity crowdfunding — finansowanie udziałowe .....	92
1.14. Tokenizacja e-biznesu .....	96
1.15. IPO, czyli wprowadzenie firmy na giełdę .....	98
<b>Rozdział 2. Sklep internetowy .....</b>	<b>103</b>
2.1. Sklep w internecie — pierwsze kroki .....	103
2.2. Typy platform e-sklepowych .....	107
2.3. Struktura i użyteczność sklepu internetowego .....	115
2.4. Przegląd aplikacji e-sklepowych .....	125
2.5. Wdrożenie e-sklepu .....	129
2.6. Hosting dla e-sklepu .....	135
2.7. Audyt przedwdrożeniowy .....	140

<b>Rozdział 3. Platformy aukcyjne, serwisy ogłoszeniowe i inne marketplace'y .....</b>	<b>147</b>
3.1. Allegro dziś .....	147
3.2. Trafność Allegro — zasady „pozycjonowania” ofert .....	151
3.3. Zwiększanie efektywności handlu na Allegro — Strefa Marek, Strefa Okazji, Allegro Ads .....	155
3.4. Sprzedaż na Amazon .....	160
3.5. Sprzedaż na eBayu .....	163
3.6. Sprzedaż w serwisach AliExpress i Alibaba .....	169
3.7. Alternatywne platformy e-sprzedażowe — OLX, Gumtree, Marketplace Facebooka, Allegro Lokalnie .....	172
<b>Rozdział 4. Usługi online .....</b>	<b>175</b>
4.1. E-usługi .....	175
4.2. E-sprzedaż wiedzy .....	178
4.3. Podcasty — wiedza w formie audio .....	180
4.4. Webinar — sprzedaż wiedzy i dźwignia sprzedażowa .....	187
4.5. Personal branding w e-usługach .....	190
4.6. Programy partnerskie (afiliacyjne) .....	194
4.7. Usługi hybrydowe: on- & offline .....	197
<b>Rozdział 5. E-marketing .....</b>	<b>201</b>
5.1. Podstawy marketingu online .....	201
5.2. Wprowadzenie do branding u .....	205
5.3. Budowanie marki online .....	207
5.4. Google Moja Firma .....	211
5.5. Skuteczna oferta sprzedażowa .....	214
5.6. Dziesięć największych błędów w e-ofertach .....	225
5.7. Wybór właściwej kategorii sprzedażowej .....	232
5.8. Storytelling — sprzedaż przez opowiadanie historii .....	235
5.9. Reklama porównawcza w e-handlu .....	240
5.10. Zdjęcia w ofertach sprzedażowych — główne zasady i aspekty techniczne .....	250
5.11. Zdjęcia kontekstowe, korzyściowe i kontrastowe, fotografia 360° .....	258
5.12. Tagline – slogan jako dźwignia marki .....	266
5.13. Marketing wirusowy .....	269
5.14. Growth hacking marketing .....	278
5.15. Social media i marketing społecznościowy .....	282
5.16. Skuteczny marketing na Facebooku .....	286
5.17. „Lajwy” sprzedażowe .....	293
5.18. Analiza big data, marketing predykcyjny i automatyzacja kampanii .....	296
5.19. Twitter, czyli „marketing ćwierkany” .....	303
5.20. LinkedIn w biznesie .....	307
5.21. Instagram — obrazy na służbie biznesu .....	309
5.22. Dlaczego Twoja firma powinna mieć kanał na YouTube .....	312
5.23. Video marketing — możliwości i zasady .....	316
5.24. Angażowanie odbiorców w mediach społecznościowych .....	319
5.25. E-mail marketing .....	322
5.26. Efektywny newsletter .....	328

5.27. Pozyskiwanie leadów i tworzenie stron docelowych (landing pages) .....	335
5.28. Systemy do e-mail marketingu .....	338
5.29. Marketing automation .....	343
5.30. SEO — pozycjonowanie i optymalizacja .....	346
5.31. Analiza efektywności słów kluczowych .....	355
5.32. Content marketing — marketing treści .....	362
5.33. Utylizacja treści jako dźwignia w procesach e-sprzedażowych .....	365
5.34. Blog jako dźwignia dla firmy .....	369
5.35. Sposoby zarabiania na blogu (i nie tylko) .....	372
5.36. Google Ads — reklama płatna w wyszukiwarce .....	377
5.37. Remarketing i retargeting — reklama, która wraca .....	386
<b>Rozdział 6. Komunikacja z e-klientem .....</b>	<b>391</b>
6.1. Profil e-klienta .....	391
6.2. Komunikacja z e-klientem .....	394
6.3. Dewirtualizacja oferty a poprawa e-sprzedaży .....	398
6.4. Budowanie zaufania klienta .....	401
6.5. Customer experience — optymalizacja doświadczeń internautów .....	407
6.6. CRM — automatyzacja obsługi e-klienta .....	411
6.7. Automatyzacja komunikacji z e-klientami .....	415
6.8. Feedback konsumencki .....	418
6.9. Rekomendacja konsumencka .....	427
6.10. Monitoring opinii w internecie .....	434
6.11. Alerty Google w e-biznesie i w branding u .....	439
6.12. Niezadowolenie klienta — przyczyny i sposoby neutralizacji .....	442
6.13. Negocjacje w e-biznesie .....	446
6.14. Recykling klienta, czyli wyciąganie transakcji .....	452
<b>Rozdział 7. Optymalizacja i logistyka .....</b>	<b>459</b>
7.1. Płatności w internecie .....	459
7.2. Logistyka e-sklepu: magazynowanie, pakowanie, wysyłka, zwroty .....	462
7.3. Automaty paczkowe .....	468
7.4. Firmy i brokerzy usług kurierskich .....	472
7.5. Dropshipping i fulfillment — outsourcing procesów logistycznych .....	478
7.6. Automatyzacja w e-biznesie .....	483
7.7. Aplikacje dla e-biznesu .....	488
7.8. Narzędzia wspomagające sprzedaż w e-sklepie — przegląd .....	495
<b>Rozdział 8. Poprawa efektywności sprzedaży .....</b>	<b>507</b>
8.1. Outsourcing w e-biznesie .....	507
8.2. Analiza konkurencji .....	510
8.3. Omnichannel — strategia sprzedaży różnymi kanałami .....	517
8.4. Co-surfing — e-zakupy z asystentem .....	519
8.5. Rzeczywistość rozszerzona w e-biznesie .....	523
8.6. Porównywarki cen .....	536
8.7. Czym są Google Zakupy .....	539
8.8. Długi ogon w e-biznesie .....	544

8.9. Google Analytics — optymalizacja przez analizę efektów .....	547
8.10. Testowanie w e-biznesie a optymalizacja sprzedaży .....	553
8.11. E-merchandising — strategie zarządzania asortymentem .....	558
8.12. Cross-selling, up-selling, down-selling — optymalizacja koszyka zakupowego .....	564
8.13. Telemarketing jako przedłużenie e-sprzedaży .....	567
8.14. M-biznes — zasady i aplikacje .....	571
8.15. Optymalizacja kosztów .....	575
8.16. Mity psujące e-sprzedaż .....	579
8.17. Dwanaście najczęstszych błędów małych i średnich e-sprzedawców .....	583
8.18. Skalowanie biznesu poprzez ekspansję zagraniczną .....	589
8.19. E-biznes ponad granicami — metody globalizacji sprzedaży .....	592
8.20. Biznes nomadyczny, czyli firma w plecaku .....	598
<b>Rozdział 9. E-biznes a prawo .....</b>	<b>603</b>
9.1. Wybór formy podatkowo-prawnej e-biznesu .....	603
9.2. Rejestracja firmy pod kątem e-biznesu .....	608
9.3. Optymalizacja form działalności gospodarczej .....	615
9.4. Optymalizacja georezydencji firmy .....	618
9.5. Dokumentacja e-sprzedaży .....	622
9.6. Specyfika podatku VAT w e-biznesie .....	628
9.7. E-biznes a kontrola skarbową — jak się przygotować .....	633
9.8. Prawa konsumenta a obowiązki e-sprzedawcy .....	637
9.9. Redukowanie zwrotów w e-handlu .....	641
9.10. Regulamin sklepu internetowego .....	645
9.11. Klauzule niedozwolone w regulaminach e-sklepów .....	651
9.12. Ochrona danych osobowych .....	655
9.13. Specyfika prawna handlu na Allegro .....	660
9.14. Mailing a spam .....	666
9.15. Częste błędy prawne w e-biznesie .....	670
9.16. Legalny marketing i sprzedaż w mediach społecznościowych — zasady i pułapki .....	675
9.17. Nieuczciwa konkurencja .....	684
9.18. Ochrona znaków towarowych .....	689
9.19. Ochrona wzorów przemysłowych .....	692
9.20. Tajemnica przedsiębiorstwa i zakaz konkurencji — ochrona know-how, klientów, pomysłów na biznes .....	698
9.21. Prawo autorskie w e-biznesie .....	703
9.22. Transfer własności intelektualnej .....	709
9.23. Sprzedaż e-firmy — aspekty prawne .....	714
9.24. Mity prawne w e-commerce .....	719
<b>Rozdział 10. BHP w e-biznesie .....</b>	<b>725</b>
10.1. Osobowość przedsiębiorcy .....	725
10.2. Zagrożenia psychologiczne dla e-przedsiębiorcy .....	728
10.3. Kobieta w e-biznesie .....	731
10.4. Zarządzanie ludźmi w e-przedsiębiorstwie .....	734
10.5. Procedury w e-biznesie .....	740
10.6. Telepraca i telepracownicy .....	748

---

10.7. Zarządzanie kryzysem w firmie — kryzys wewnętrzny .....	752
10.8. Zarządzanie firmą w kryzysie (kryzys zewnętrzny) .....	757
10.9. Hejt, krytyka, negatywne opinie i kryzysy .....	760
10.10. Pozasądowe sposoby rozwiązywania sporów .....	765
10.11. Dobre i złe praktyki w e-handlu .....	768
10.12. Bezpieczeństwo e-biznesu .....	771
10.13. Zdrowie e-przedsiębiorcy .....	778
10.14. Reinwestowanie zysków z e-biznesu .....	783
10.15. Sprzedaż firmy — aspekty strategiczne .....	793
10.16. Porażka w biznesie .....	801
10.17. Jak przygotować firmę na bankructwo .....	805
10.18. Sukcesja e-biznesu .....	811
<b>Posłowie. Epokalipsa... czy efektyka? .....</b>	<b>817</b>
<b>O autorach .....</b>	<b>821</b>
<b>Skorowidz .....</b>	<b>843</b>





# Co nowego, czyli spory wstęp

Wyobraź sobie ciążę, która trwa 24 miesiące i ma ponad 80 rodziców połączonych... olbrzymim wspólnym brzuchem. To właśnie trzecie wydanie *Biblii e-biznesu*, które trzymasz w rękach — książki, do stworzenia której zaprosiłem ekspertów w swoich dziedzinach. Ludzi, którzy zarządzają biznesami wartymi łącznie kilka miliardów złotych. I dla których hasło „napisz mi rozdział do książki” było pewnie ostatnią rzeczą, na którą czekali, ponieważ oznaczało konieczność poświęcenia kilku bezcennych dni życia na wykonanie pracy niemal charytatywnej. A jednak! Z jakiegoś powodu ponad 80 osób podjęło to nietypowe z ich biznesowego punktu widzenia wyzwanie!

## Jak to się zaczęło

Od roku 2007 przeprowadziłem setki szkoleń dotyczących e-marketingu i sprzedaży w internecie — większość z nich na zlecenie Allegro, dla osób handlujących na tej platformie. Założenia były proste: nauczyć e-przedsiębiorców skutecznej sprzedaży, pomóc im poprawić konkurencyjność i bezpieczeństwo (także prawne) swoich ofert, a w efekcie profesjonalizować największy polski marketplace i wzmacniać jego pozycję lidera branży.

A było co poprawiać! Ciekawe, kto z Czytelników pamięta, jak kiepsko kilkanaście lat temu wyglądała przeciętna oferta na Allegro, jak słabe miała opisy i zdjęcia, jak bardzo sprzedawcy nie znali ani przepisów, ani zasad profesjonalnej komunikacji z e-klientem... Czasami odnoszę wrażenie, że wykuwaliśmy wówczas polski E-commerce przez duże E.

W projektach edukacyjnych Allegro uczestniczyło kilkadziesiąt tysięcy osób, z czego miałem przyjemność spotkać się osobiście z kilkunastoma tysiącami. Drugie tyle przewinęło się podczas tysięcy godzin zajęć na studiach MBA i podyplomowych, jakie prowadziłem w kilkunastu uczelniach biznesowych w Polsce. Jeśli do tego dodać liczbę wykonanych audytów i poprawionych e-ofert, tysiące godzin konsultacji i spotkania z e-przedsiębiorcami podczas bardziej lub mniej oficjalnych imprez branżowych, szacuję, że przez moje „ręce” przewinęło się ponad 30 tys. osób zainteresowanych biznesem w internecie (o ponad 100 tys. czytelników książek i kilkuset tysiącach czytelników bloga już nie mówiąc).

Wspominam o tym, ponieważ te wszystkie aktywności pozwoliły zauważyć, że pytania zadawane przez uczestników szkoleń, studentów kierunków biznesowych, osoby zamawiające audyty czy konsultacje bardzo często się powtarzają. I że nie istnieje jedno uporządkowane źródło wiedzy, które stanowiłoby możliwie kompleksowy i maksymalnie praktyczny poradnik dla osób chcących profesjonalnie prowadzić swój biznes w internecie.

Tak zrodziła się potrzeba, a później pomysł na *Biblię e-biznesu*, która jest prawdopodobnie największym na świecie tego typu projektem i poradnikiem dla e-przedsiębiorców.

## „Biblia e-biznesu” w liczbach

Już pierwsze wydanie (2013) było wyzwaniem: w projekcie wzięło udział 25 autorów, książka liczyła 80 rozdziałów tematycznych i na etapie przedsprzedaży zdobyła status bestsellera (na liście bestsellerów utrzymywała się zresztą przez dwa lata od premiery). Przy czym największą chyba niespodzianką był fakt, że pierwszy nakład tej nie najtańszej przecież książki, którego sprzedaż szacowano na dwa lata, wyprzedził się w... 12 dni od premiery. Pierwsze wydanie *Biblii e-biznesu* zdobyło bardzo wysokie oceny zarówno czytelników, jak i ekspertów. Ci ostatni, wśród których znaleźli się m.in.: prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, redaktor naczelny miesięcznika „Książki”, członek zarządu NBP i członek zarządu PAP, uznali ją zresztą za najlepszy poradnik ekonomiczny roku, przyznając pierwszą nagrodę w konkursie „Economicus” organizowanym przez „Gazetę Prawną”.

Drugie wydanie pod szyldem *Biblia e-biznesu 2. Nowy Testament* ujrzało światło dzienne w 2016 r. Podtuczona sukcesem „jedyńki” kolejna edycja przyciągnęła jeszcze więcej ciekawych osób, które zechciały podzielić się swoimi doświadczeniami. Na pokład wkroczyło 59 ekspertów, którzy stworzyli blisko 120 wartościowych rozdziałów. Odbiorcy znów docenili naszą pracę, ponownie odpłacając autorom i wydawcy długimi miesiącami na listach bestsellerów, wysokimi ocenami i zaszczytnym mianem „Najlepszej Książki Roku” i „Oscarem Czytelników” (o tytuły te rywalizowało kilkaset świetnych książek Wydawnictwa Helion).

A 8 stycznia 2019 r., w ferworze własnych projektów biznesowych i marząc tylko o tym, aby ktoś wynalazł wreszcie 48-godzinną dobę, otrzymałem od redaktor Barbary Gancarz-Wójcickiej z Helionu e-mail, którego nadejścia obawiałem się od mniej więcej roku:

*Maćku, pojawiło się u nas pytanie o kolejną edycję Biblii. Myślałeś na ten temat? Może warto przygotować aktualizację?*

Zgaduję, Czytelniku, że skoro czytasz te słowa, to wiesz, jaka była moja odpowiedź!

## Świat się zmienia, czyli co nowego w branży

Początkowo nie byłem przekonany, że już czas. Wszak jakieś 90% treści z drugiej edycji pozostawało aktualne, a nie jestem zwolennikiem tworzenia co rok na siłę nowego „modelu” i kreowania u odbiorców sztucznej potrzeby zakupu, podsycanej **kłątwą nieobecności** (słynne FOMO), czyli obawą, że jeśli nie kupią, to ich życie obróci się w proch, konkurencja przejmie ich firmy, a przegapione trendy czy zmiany w przepisach dopełnią tylko apokalipsy. A jednak gdy rozpocząłem aktualizację siatki treści, zorientowałem się, że poprzednia wersja książki wymaga nie tyle jakiegoś dużego odświeżenia, ile potężnego uzupełnienia. W ciągu trzech lat pojawiło się bowiem wiele nowych i strategicznie istotnych możliwości, których

znajomość faktycznie może dać e-przedsiębiorcom potężny impuls do wzmacniania przewagi konkurencyjnej i biznesowej efektywności.

Główna część prac nad treścią *Biblii e-biznesu 3.0* przypadła na **rok pandemii**, jak zapewne niedługo będziemy wspominać rok 2020. Abstrahując od tego, czy owa „pandemia” naprawdę stanowiła tak wielkie zagrożenie, jak starały się nas przekonać media, faktem jest, że powtarzane tysiące razy na dobę i odmieniane przez wszystkie przypadki słowo „koronawirus” wywarło nieprzerpary wpływ tak na globalną gospodarkę, jak i na funkcjonowanie milionów mniejszych i większych firm na całym świecie. A osobom, które swoje biznesy w mniejszym czy większym stopniu oparły na internecie, koronazamieszczenie uświadomiło, że biznes z małym magicznym *e-* na przedzie może być kapitalnym rozwiązaniem nawet na najbardziej kryzysowe czasy. Ci z Czytelników poprzednich wydań *Biblii e-biznesu*, którzy odrobili zadanie domowe i już wcześniej wdrożyli stosowne rozwiązania optymalizujące i zabezpieczające ich firmy dzięki dobrodziejstwom wirtualności, trudny rok 2020 przeszli znacznie łagodniej niż ich koledzy z biznesami *stricte* stacjonarnymi.

W niniejszej książce wielokrotnie pobrzmiwają więc echa „pandemii”, „wirusa” czy „nowej rzeczywistości”, na moją prośbę autorzy ograniczyli jednak ich częstotliwość do minimum, aby w dodatkowym demonizowaniu nie wyręczać tych, którzy z tego demonizowania żyją (czyli dziennikarzy i polityków). Wprawdzie kilkoro autorów całe swoje rozdziały pierwotnie podporządkowało owej „nowej rzeczywistości”, wieszcząc, że nic już nie będzie takie jak wcześniej, ale w efekcie musieli je napisać na nowo, zachowując zdrowy, profesjonalny dystans zamiast popadania w nieuzasadnione, jak się okazało, czarnowidztwo.

Nie oznacza to jednak, że koronapsychoza nie pozostawi trwałych zmian tak w naszych psychikach, jak i w sposobie patrzenia na biznes — chciałbym wszak, aby były to refleksje pozytywne, z których główna powinna brzmieć: **Jak prowadzić firmę odporną na kryzysy?** *Biblia e-biznesu 3.0* na to jedno pytanie dostarcza całkiem wielu odpowiedzi (m.in. rozdziały 10.7 i — zwłaszcza — 10.8). Pozytywnym dla e-biznesu skutkiem „pandemii” będzie też fakt, że dzięki niej nawet klienci, którzy dotychczas byli raczej „off-” niż „online”, masowo przestawiali się na e-zakupy, oswajając się z ich urokiem. A firmy (a nawet urzędy!), które do tej pory były przeciwne cyfryzowaniu poszczególnych obszarów swoich działań, przekonały się, że wiele procesów dziejących się w świecie rzeczywistym z powodzeniem można realizować w trybie digitalnym, sięgając po dobrodziejstwa coraz wydajniejszych systemów informatycznych, ale też po ideę e-usług i telepracy (rozdziały 4.1, 8.20 i 10.6).

W nowym wydaniu sporo miejsca poświęcamy też zmianom zachodzącym w modelach marketingowych. Klasykzna reklama displayowa to archaizm, gdyż komunikacją marketingową rządzi już teoria, a w zasadzie **praktyka wielkich liczb, czyli big data — ropa naftowa XXI w.** Dlatego pochyłamy się nad tematem możliwości i zagrożeń płynących z przetwarzania danych (np. rozdział 5.18). Z jednej strony, wizja biznesu bazującego na mechanicznym przetwarzaniu danych klientów jest dość ponura (piszę o tym w ostatnim rozdziale), z drugiej, daje niezaprzeczalny wachlarz możliwości precyzyjnego docierania z właściwą informacją do właściwych odbiorców. Kiedyś wszak mawiano, że „połowa budżetu kierowanego na marketing idzie w błoto, problem w tym, że nie wiadomo, która to połowa”. Tymczasem dziś właśnie dzięki bezprecedensowo skutecznym mechanizmom analitycznym możemy dokładnie śledzić nie tylko drogę, ale też „wartość kaloryczną” (konwersję) każdej złotówki zainwestowanej w marketing. Powoli w przeszłość odchodzi więc marketing ŚŚ (śmieciowy i robiony na ślepo), a reklama coraz skuteczniej dociera tam, gdzie jest milej widziana. A więc

i tam, gdzie jest bardziej efektywna. Sukcesywne podkreślanie poszczególnych śrubeczek w owej marketingowej maszynie ma jeszcze jeden dobroczynny skutek: zmniejsza frustrację klientów, których masowa psychika (jeśli coś takiego istnieje, na wzór masowej świadomości) wisiała już na włosku właśnie z powodu wszechobecnego spamu i marketingowego gwałtu.

Jeśli do tego wszystkiego dodać dobrze uprawiany remarketing czy retargeting oraz nietypowe i kreatywne sposoby w nurcie growth hacking marketingu (rozdziały 5.14 i 5.37), może się okazać, że mimo szumu marketingowego i rosnącej konkurencji, w całym tym zalewie treści sprzedażowych można zbudować bardzo precyzyjny i efektywny kanał dotarcia do odbiorców.

Skoro o zalewie treści mowa, nie można nie dostrzec zmian w roli **content marketingu, który powoli przestaje być królem**, mimo że wciąż działa (rozdziały 5.32 – 5.34). Ustalając szczegóły współpracy z jednym z autorów, Jasonem Huntem, w trakcie korespondencji skonstatowałem (wersja delikatnie ocenzonej na potrzeby oficjalnego przytoczenia):

*Myślę, że po prostu umarł król (kontent) — ludzie przestają chcieć płacić za wiedzę, bo to już dziś prostytutka, która oddaje się za darmo na każdym rogu (darmowe e-booki, darmowe podcasty, darmowe lajwy i widea, i coraz szybsze sprawianie pozeraczowi tej wiedzy przyjemności, byle tylko zostawił e-mail albo jakikolwiek kanał dostępu do swojego mózgu, który oczywiście od razu po podaniu może zablokować). (...) Plus to, że dziś zanika blogosfera, a dominuje Fejsbukosfera: nie trzeba już prowadzić własnych blogów, bo publiczność gromadzi się na FB. To jak mały, własny sklepik osiedlowy kontra sklep w ogromnej galerii handlowej, gdzie i tak są klienci (przyszli po bułkę albo szalik, ale przy okazji może zahaczą i o nas...).*

Umiera król, ale odradza się królowa — **rekomendacja konsumentka** (rozdział 6.9). W świecie nachalnego, masowego i często po prostu nieuczciwego marketingu coraz bardziej na znaczeniu zyskują natywne, organiczne, prawdziwe i zdrowe drogowskazy zakupowe. Klient coraz mniej ufa sprzedawcy, a chętniej zaufa innemu klientowi, który już skorzystał i jest w stanie możliwie obiektywnie (bo bezinteresownie!) ocenić dany produkt czy usługę. Dlatego w tym wydaniu szczególną uwagę poświęcamy swoistemu e-renesansowi, czyli powrotowi do klienta-człowieka jako jądra naszego biznesu (rozdziały 6.3 – 6.6, 6.8, 6.12). Wsłuchanie się w głos kupujących, przyjęcie ich feedbacku, audyt i optymalizacja działań sprzedażowych pod ich kątem, ale też zwykła, ludzka prośba do osób, które już skorzystały z naszej oferty, by chciały ją polecać swoim bliskim i znajomym — to takie proste, a tak bezcenne!

Pisząc „znajomi”, mam wszak na myśli starożytne rozumienie tego wyrażenia, a mianowicie osoby naprawdę bliskie. Ludzi z krwi i kości, a nie tylko „nieznajomych znajomych” z Facebooka. Rozpoczynamy trzecią dekadę XXI w., a Facebook pozostaje hegemonem wśród mediów społecznościowych — tak potężnym, że nawet rząd Stanów Zjednoczonych zaczyna drżeć przed jego monopolem. Gdyby porównać ten serwis do z każdym rokiem wzbierającej rzeki, z łatwością można sobie uświadomić nie tylko jej potęgę, ale też ogrom spływających nią śmieci wypłukiwanych z miliardów ludzkich umysłów.

Kilka lat temu wprowadziłem określenie **FaceBóg**, które miało oddawać nie tylko jego bałwochwalczy charakter (i dogmatyczną wiarę, że w tym serwisie po prostu trzeba być), ale przede wszystkim jego uniwersalistyczne dążenia. W pewnym momencie Facebook stał się bowiem *pars pro toto* całego internetu. W książce *Nieruchomościowe seppuku* (2019) zauważyłem:

*Facebook to internet w internecie. Matrioszka taka. Fraktal — jeśli wolisz. Ten jeden serwis mieści w sobie w zasadzie cały makrokosmos, jakim jest internet — są tu:*

- ◆ *profile firm, produktów, marek i osób (odpowiednik stron WWW),*
- ◆ *wpisy z kolejnymi wieściami z życia prywatnego lub zawodowego (funkcja blogosfery),*
- ◆ *mechanizmy sprzedażowe (e-sklepy),*
- ◆ *komunikator pozwalający wysyłać teksty i załączniki wszelkiego rodzaju (substytut poczty elektronicznej),*
- ◆ *komunikator do rozmów głosowych (substytut narzędzi VoIP),*
- ◆ *największe w internecie skupisko grup tematycznych (odpowiednik forów dyskusyjnych),*
- ◆ *możliwość publikowania ogłoszeń komercyjnych (funkcja serwisów ogłoszeniowych)*
- ◆ *i cała masa innych funkcjonalności.*

*Śmiem postawić tezę, że gdyby dzisiaj jednym guzikiem wyłączono absolutnie wszystkie istniejące strony WWW i inne usługi internetowe, pozostawiając tylko Facebooka, po krótkotrwałej apokalipsie przejąłby on ich funkcje. To trochę tak, jak gdyby z wyrwanego włosa albo odciętego paznokcia odrósł cały człowiek<sup>1</sup>.*

Dziś jednak skłonny jestem mówić już raczej **FaceGlup**: patrząc na zachodzące tu zjawiska pod kątem socjologicznym, jestem przerażony, jak bardzo ogłupiające stało się to narzędzie. Wspomaga bowiem szerzenie się każdej, najbzdurniejszej nawet czy wręcz niebezpiecznej treści, jest wykorzystywane do manipulacji politycznych, nade wszystko zaś stało się miejscem najwykleszych pyskówek, hejtu i wzajemnego obrażania się. Nie jest to już platforma komunikowania się, ale co najwyżej miejsce agresywnego forsowania swoich opinii (kto myśli inaczej — niezależnie, czy mówimy o koronawirusie, piłce nożnej, religii czy polityce — jest płaskoziemcą i idiotą, najlepiej więc, aby opuścił grono naszych „znajomych”...).

Niemniej zarówno ten serwis, jak i pozostałe media społecznościowe (Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube czy choćby coraz popularniejszy TikTok) to wciąż kanały, które mądrze zapręgnięte do służby Twojej firmie mogą stać się dla niej dobrym kołem zamachowym. Całą sztuką w podejściu do tej przepotężnej rzeki jest jednak tak postawić na niej elektrownię, aby sphywające nią śmieci nie uszkodziły turbin Twojego biznesu (rozdziały 5.15 – 5.17, 5.24).

Więcej uwagi przeznaczamy również kanałom sprzedażowym, na które za wcześniej było w wydaniu drugim (2016), a tym bardziej pierwszym (2013): **Amazonowi, eBayowi, AliExpressowi** i innym marketplace’om (rozdziały 3.4 – 3.7). Pierwsze okrzyki „Amazon wchodzi do Polski!” rozbrzmiewały wprawdzie już w 2011 r. (sam zresztą miałem okazję obserwować z bliska panikę, jaka pojawiła się wówczas na pokładzie Allegro). Minęła jednak dekada, a nadal rządzi Allegro, które czas ten doskonale wykorzystało, przechodząc wiele zmian strategicznych, które w efekcie ogromnie upodobniły ten serwis właśnie do Amazona. Również mój luźny postulat z 2010 r. „A może by giełda?” znalazł finał 10 lat później w formie niezwykle spektakularnego debiutu na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

<sup>1</sup> M. Dutko, *Nieruchomościowe seppuku*, s. 252, [www.seppuku.pl](http://www.seppuku.pl).

Kiedy jednak oczy Allegro pozostawały zwrócone głównie w stronę Amazona, na znaczeniu zaczął stopniowo zyskiwać eBay, do którego coraz chętniej migrowali polscy e-sprzedawcy, z jednej strony motywowani chęcią globalizowania sprzedaży, z drugiej niezadowoleni z niestannych zmian zasad gry na Allegro, rosnących kosztów oraz ograniczanych możliwości budowania własnej marki. Swoją pozycję znacząco wzmocniły również serwisy „ogłoszeniowe”, takie jak OLX (wywodzący się zresztą z należącego wcześniej do Allegro serwisu Tablica.pl) czy Marketplace Facebooka — w odpowiedzi na ich dynamiczny rozwój gigant z Poznania wprowadził zresztą własny serwis tego typu: AllegroLokalnie.pl.

Graczem, który dość niespodziewanie zaczął podgryzać globalny tort e-commerce’u, okazał się dużo młodszy od Allegro chiński serwis AliExpress. Przy projektowaniu siatki treści do poprzedniego wydania *Biblii e-biznesu* uznałem, że jeszcze za wcześnie, aby poświęcać mu uwagę; dziś jednak jest to już jeden z najważniejszych graczy w walce także o serca i portfele Polaków. Swoją drogą, serwisy na miarę Amazona, AliExpressa i eBaya prowadzą ciekawą strategię, którą nazwałbym **globalizowaniem lokalnym**: najpierw zbudowały zasięgi ogólnoswiatowe, by następnie uprawiać *go local*, czyli koncentrować się na poszczególnych krajach. A więc robić to, czego nie udało się Allegro, które już lata temu porzuciło nieudaną ekspansję w Czechach, Niemczech, Rosji, Kazachstanie i kilku innych krajach.

Ale za wzrost konkurencji w e-biznesie odpowiadają nie tylko klasyczni gracze e-commerce’u, lecz także firmy z natury stacjonarne, które coraz śmielej realizują strategię *go online*. Dość wspomnieć choćby polską spółkę obuwniczą CCC czy nazywane największą internetową przymierzalnią niemieckie Zalando. Od kilku lat z powodzeniem zwalczają one mit, wedle którego buty i odzież to szczególnie niewdzięczny do e-sprzedaży asortyment (brak możliwości przymierzenia, różnice w rozmiarówkach, różnice w kolorach rzeczywistych względem zdjęć katalogowych, wysoki współczynnik zwrotów). Dzięki innowacyjnym systemom technologicznym (sklep eObuwie.pl należący do CCC i narzędzie esize.me) czy po prostu dzięki radykalnej zmianie paradygmatu podejścia do klienta (polityka bezproblemowych i bezstresowych zwrotów, którą pokochali klienci Zalando) to, co wcześniej wydawało się niemożliwe, bo zarezerwowane dla biznesów offline, dziś z rozmachem dzieje się także w online; w efekcie pękają kolejne bariery technologiczne. I mentalne!

Wreszcie jednym z ważniejszych wątków są **e-usługi, które — w mojej ocenie — są najlepszym ucieleśnieniem e-biznesu** (cały dział 4 oraz rozdziały 8.18 – 8.20 i 9.4). Bo choć określenie „e-biznes” mocno się już upowszechniło, to kiedy w 2018 r. podczas konferencji „Biznes Ponad Granicami” w Bangkoku zadałem blisko setce uczestników pytanie, kto z nich robi prawdziwy e-biznes, nastąpiła swoista niepewność. Okazało się, że większość z nas, e-przedsiębiorców, uprawia co najwyżej „pół-e-biznesy” — czyli prowadzi firmy, w których wciąż wiele strategicznych obszarów osadzonych jest mocno w realu i fizycznej infrastrukturze. A przecież prawdziwy e-biznes to taki, który z powodzeniem powinniśmy móc oderwać od fizycznego miejsca, zapakować w plecak i przenieść w dowolne inne miejsce świata, prawda?

W *Biblii e-biznesu 3.0* znalazło się jeszcze więcej nowości; m.in.:

- ◆ liczne nowe pomysły na finansowanie e-biznesu (od kredytu po środki unijne; od crowdfundingu po finansowanie udziałowe, tokenizację, a nawet wejście na giełdę);
- ◆ narzędzia wspierające sprzedaż: podcasty, webinary i „lajwy”;
- ◆ utylizacja treści (czyli ich maksymalnie mądre wykorzystanie);

- ◆ negocjacje z trudnymi klientami oraz recykling tych uciekających;
- ◆ nowe narzędzia i aplikacje wspomagające sprzedaż;
- ◆ rzeczywistość rozszerzona;
- ◆ biznes nomadyczny i optymalizacja georezydencji firmy;
- ◆ tajemnica przedsiębiorstwa;
- ◆ przygotowanie firmy do sukcesji, sprzedaży, a nawet... bankructwa;
- ◆ zdrowie fizyczne i psychiczne e-przedsiębiorcy;
- ◆ reinwestowanie zysków z biznesu...

Jak na biblię przystało, publikację wieńczy niewesoły w przesłaniu wątek apokaliptyczny (rozdział 11). To jeden z nielicznych rozdziałów, który nie jest *stricte* poradnikowy, lecz stanowi swoistą przestrożę przed tym, jak nasz e-biznes może się zawalić, jeśli ulegniemy jednemu z destrukcyjnych jeźdźców Epokalipsy.

## „Trójka” od kuchni, czyli garść ciekawostek

Po wcześniejszych wydaniach *Biblii e-biznesu* odnotowałem wysyp pytań w rodzaju: „Skąd pomysł na to przedsięwzięcie?”, „Jak robi się tak obszerną publikację?”, „W jaki sposób udało się pozyskać i efektywnie współpracować z kilkudziesięcioma niezwykle zajęтыми osobami?”. Z tego wszystkiego wypowiadać się musiałem w licznych wywiadach, najbardziej metodycznie przewałkował mnie jednak Marek Jankowski, twórca genialnego podcastu *Mała Wielka Firma* i autor cennych rozdziałów do *Biblii e-biznesu*<sup>2</sup>. Specyfika prac nad „trójką” była podobna jak w przypadku wcześniejszych edycji, aby się więc nie powtarzać, w tym miejscu przemycę tylko kilka ciekawostek dotyczących III wydania:

- 1. Prace nad treścią.** Trwały one znacznie dłużej niż w przypadku wydania II, mimo że spodziewałem się raczej, iż mając solidną bazę w postaci wcześniejszego wydania, wystarczy tylko dobra aktualizacja. Nie przewidziałem jednak, że nowości będzie tak dużo. Generalnie proces przebiegał w kilku fazach (niektóre z nich się zazębiały):
  - ◆ **Etap I: od 2015 r.** Może Cię to zdziwi, ale pierwsze notatki do wydania III (co do którego bynajmniej nie było pewności, że kiedykolwiek powstanie) czyniłem... już podczas prac nad „dwójką”. Notowałem wtedy pomysły (także spływające od autorów), na które wówczas było za wcześnie, ale które dobrze rokowały na przyszłość.
  - ◆ **Etap II: styczeń 2019 – maj 2020.** Intensywny etap przebudowy i aktualizacji siatki treści. Zajął on sporo czasu, ponieważ musiałem go pogodzić z własnymi biznesami.

---

<sup>2</sup> Rozmowy tej możesz wysłuchać w 129 odcinku podcastu *Mała Wielka Firma* pod adresem [www.malawielkafirma.pl/biblia-e-biznesu-2/](http://www.malawielkafirma.pl/biblia-e-biznesu-2/) lub [www.evolu.pl/ogolne/biblia-e-biznesu-2-kulisy](http://www.evolu.pl/ogolne/biblia-e-biznesu-2-kulisy).

- ◆ **Etap III: maj – wrzesień 2020.** Główny etap prac autorów nad rozdziałami.
- ◆ **Etap IV: lipiec – grudzień 2020.** Intensywna redakcja merytoryczna (6 miesięcy zajęło przeczytanie blisko 160 rozdziałów; ok. 1/4 z nich musiała wrócić do autorów do poprawy — główny powód: przekraczanie objętości; nasi specjaliści, z których każdy na swój temat mógłby napisać co najmniej 500-stronicową samodzielną książkę, tu musieli zmieścić się na kilku stronach, co przychodziło im z trudem).
- ◆ **Etap V: wrzesień 2020 – początek 2021.** Korekta wydawnicza + korekty autorskie.
- ◆ **Etap VI: I kwartał 2021.** Skład, ostateczna rewizja i druk książki.

Od stycznia 2019 r. nieprzerwanie powstają też notatki pod kątem kolejnego, IV wydania — jeśli za kilka lat padnie decyzja o stworzeniu aktualizacji naszej „świętej księgi”, w kolejce do rozważenia czeka blisko 30 rozdziałów, które z różnych powodów nie weszły do niniejszej edycji. A pewnie kilkadziesiąt nowych wątków wartych omówienia dopiero pojawi się w najbliższych latach. Kto wie np., czy tak jak dziś standardem jest personalne targetowanie i wyświetlanie reklam, w 2025 r. normą nie stanie się choćby dynamiczne dopasowywanie cen: klientowi, w którego ciele system sklepowy zdiagnozuje zbyt niską zawartość potasu, wyświetli się wyższa cena na pomidory niż temu, który mniej ich potrzebuje? Brzmi jak science fiction? A przecież ten mechanizm działa już od lat! Dość wspomnieć firmy lotnicze, które wyświetlają inne ceny biletów użytkownikom korzystającym z laptopów Apple’a, a inne użytkownikom asusów czy lenovo. Zwłaszcza że oprócz prostej analizy sprzętu użytkownika resztę roboty robi analiza *big data* — wystarczy, że odpowiedni algorytm zbada treści udostępniane w soc-mediach przez potencjalną „ofiara” (wpisy z konkretnych miejsc, jak hotele, restauracje czy firmy, ale też zdjęcia w mniej lub bardziej markowych samochodach, zegarkach, biżuterii czy ubraniach), a inteligentne systemy z automatu będą wiedziały, ile zarabiamy i z jakiej półki cenowej produkt powinny nam podsunąć.

No ale jak mawiał mistrz Wołoszański, nie uprzedzajmy faktów — wszak do ewentualnego kolejnego wydania *Biblia e-biznesu* co najmniej kilka lat, dużo więc może się zmienić.

2. **Autorzy.** Do współpracy przy nowym wydaniu zaprosiłem łącznie ponad 130 osób. Ostatecznie w ekipie znalazło się 83 autorów, w tym 43 nowych i 40, którzy brali udział we wcześniejszych edycjach. W sumie przez dotychczasowe trzy wydania przewinęło się 112 autorów. A nie zapominajmy, że za jej sukcesem stoją też redaktorzy Wydawnictwa Helion, korektorzy, składacze, pracownicy marketingu, logistyki i innych obszarów życia książki, bez których wysiłków najlepsza nawet treść nie trafiłaby do Czytelników.
3. **Tytuł.** Opracowując koncepcję II wydania *Biblia e-biznesu*, zaproponowałem, aby w tytule dodać numerik „2” i podtytuł „Nowy Testament”. Wydawca odradzał, ale Dutko się uparł i tak zostało. A to był błąd: taka numeracja wielu Czytelnikom zasugerowała, że mają do czynienia nie tyle z drugim wydaniem, ile z drugą częścią publikacji.

Prace koncepcyjne nad tytułem trzeciego wydania generalnie sprowadzały się do rozważań, czy kontynuować wcześniej zapoczątkowany styl podtytułów (pojawiały się m.in. pomysły na *Biblia e-biznesu. Jeszcze Nowszy Testament*, *Biblia e-biznesu*).



*Reaktywacja, Biblia e-biznesu. Apokalipsa, Biblia e-biznesu. Septuaginta*; dziwnym zbiegiem okoliczności kilka osób niezależnie od siebie zaproponowało też opcję *Koran e-biznesu*). Po długich rozważaniach zapadła decyzja, że nie ma potrzeby udziwniania tytułów kolejnych edycji, natomiast ważne jest, by nie powtórzyć wcześniejszej wpadki z wprowadzającą w błąd numeracją. Aby należycie wyrażnie zasygnalizować, że Czytelnik ma do czynienia z nowym wydaniem, ostatecznie przeszedł pomysł Tomasza Burcona, jednego z nowych współautorów, by wzorem numeracji kolejnych wersji oprogramowania dodać po prostu dopisek „3.0”, jednoznacznie kojarzący się z nową edycją.

I oto jest: *Biblia e-biznesu 3.0!*

Owocnej lektury!



Maciej Dutko  
(pomysłodawca i koordynator *Biblia e-biznesu*)

PS Zapraszam też na oficjalny fanpage książki: [www.facebook.com/bibliaebiznesu](http://www.facebook.com/bibliaebiznesu). Dowiesz się z niego o ciekawych publikacjach i promocjach od naszych autorów, będziesz mógł zadać im dodatkowe pytania, znajdziesz tam też informacje o ciekawych wydarzeniach, konkursach czy akcjach promocyjnych.



## Rozdział 1.

# Cele, modele i strategie e-biznesu

## 1.1. Specyfika biznesu w internecie

(Jakub Jasiński)

Świat handlu przechodzi obecnie rewolucję, a zmiany, które zajdą w najbliższych kilku latach, będą większe niż w przeciągu ostatnich stu lat. Kamieniami milowymi odciskającymi piętno na dzisiejszym postrzeganiu sprzedaży detalicznej były kolejno: stragany, ulice handlowe, wielkopowierzchniowe sklepy samoobsługowe, dyskonty spożywcze czy centra handlowe, ale dopiero komercyjne powstanie internetu zmieniło i ciągle zmienia świat handlu i to właśnie online jest motorem przyspieszonego tempa zmian. Nowe są nie tylko modele biznesowe (e-sklep, marketplace), ale także sposoby płatności (Google Pay, Apple Pay, BLIK One Click) szybsze i wygodniejsze z perspektywy użytkownika (np. odroczone płatności) czy metody dotarcia do klientów (np. przeklik z posta czy instastories na kartę produktu w sklepie internetowym).

Wszechstronność i zarazem wygoda internetu sprawiają, że staje się on nieodłączną częścią naszego życia i nawet jeśli 27% internautów w Polsce<sup>1</sup> (penetracja internetu to 85%<sup>2</sup>) nie dokonało nigdy zakupów online (głównie z uwagi na potrzebę obejrzenia produktu przed zakupem czy na przyzwyczajenie), to i tak sfera online wpływa na ich decyzje zakupowe.

Wygoda kupującego to też główna sprawczyni przenikania się kanałów, gdzie coraz trudniej jednoznacznie określić, czy do sprzedaży dochodzi w internecie, czy w sklepie stacjonarnym. Przykładami mogą być tutaj e-kioski, tablety stojące w sklepie, usługi zamówienia brakującego produktu do sklepu lub do domu kupującego przez dedykowaną aplikację na telefonie dla personelu.

Jesteśmy świadkami zmian w całym handlu, kupujemy rokrocznie coraz więcej online, a telefon, który mamy zawsze przy sobie, ułatwia nam interakcje z wirtualnym światem. Zatapiając się więc w nim jako użytkownicy i stajemy się coraz bardziej wyczuleni na powolne serwisy internetowe, niedokładne zdjęcia produktowe czy nieprofesjonalną obsługę klienta. Wraz z rosnącymi oczekiwaniami klientów (czyli każdego z nas) e-sprzedawcy muszą ciągle podnosić poprzeczkę, tym samym dołączając do e-commerce'owego peletonu.

---

<sup>1</sup> *E-commerce w Polsce 2020. Gemius dla e-Commerce Polska*, Izba Gospodarki Elektronicznej, Gemius Polska.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

### 1.1.1. E=com<sup>2</sup>, czyli co znaczy e-commerce

Pojęcie e-commerce (wymawiając: ikomers) to skrót od *electronic commerce* (z ang. handel elektroniczny) i dlatego w Polsce używa się go przemiennie z określeniami e-handel czy e-biznes. Według twórców tego pojęcia odnosiło się ono do wykorzystywania elektronicznych środków w procesie zakupu i sprzedaży, a zatem obejmowało telefon, faks, telewizję czy w końcu internet. Dynamiczny rozwój tego ostatniego medium sprawił, że obecnie e-handel utożsamia się ze sprzedażą za pośrednictwem internetu, gdzie wszystkie elementy transakcji handlowej (reklama, sprzedaż, płatność) mogą zajść w jednym miejscu, a także z transakcjami dokonywanymi online, podczas gdy płatność za nie i dostawa mogą odbywać się już nieelektronicznymi środkami. Zatem zakup butów z dostawą do salonu sprzedaży i płatnością w gotówce przy odbiorze także zalicza się do e-handlu, choć z perspektywy właściciela lokalu przy umowie opierającej się na prowizji od obrotu percepcja może być diametralnie odmienna. Wszechobecność internetu i jego wpływ na zakupy w każdym kanale są tak duże, że dzisiejszy e-commerce to znacznie więcej niż serwis online ze sprzedażą towarów czy dóbr cyfrowych.

### 1.1.2. Dojrzałość polskiego rynku e-commerce'owego

Polski rynek e-commerce'owy nieustannie od lat wzrasta i choć blisko połowa całego e-handlu odbywa się na Allegro, to warto ocenić, czy jesteśmy w pełni dojrzałym rynkiem. Jedną z metod oceny dojrzałości e-commerce'u jest przypisanie go do procesu ewolucji, gdzie każdy kolejny etap charakteryzuje się zarówno większym zaufaniem klientów do serwisów online, jak i kierowaniem się wygodą.

- ◆ **Etap 1.** Użytkownicy skupiają się głównie na rozrywce i pracy. Dominuje brak zaufania do internetu jako miejsca transakcyjno-finansowego. Internauci korzystają głównie z mediów społecznościowych oraz e-maili.
- ◆ **Etap 2.** Internauci otwierają się na usługi bankowe online, rezerwowanie hoteli, przystępują do mało ryzykownych transakcji, głównie w instytucjach i podmiotach cieszących się dużym zaufaniem.
- ◆ **Etap 3.** Wykorzystuje się kanał online do szukania informacji oraz do zakupu fizycznych dóbr takich jak książki czy urządzenia cyfrowe (tj. produkty o określonej specyfikacji). W decyzjach zakupowych użytkownicy kierują się w dużej mierze ceną.
- ◆ **Etap 4.** Internauci dokonują zakupu online z uwagi na wygodę oraz otwierają się na zakup produktów, które mogą przymierzyć, powąchać czy w inny sposób sprawdzić przed zakupem. Sam rynek oferuje wygodne i przetestowane narzędzia i metody, które sprawiają, że kupowanie w sieci jest po prostu przyjemne.

Aby sklasyfikować polski e-commerce, przyjrzyjmy się rankingowi największych serwisów według liczby użytkowników (tabela 1.1.1). Na pewno nie będzie zaskoczeniem, że liderem jest Allegro.pl (warto też nadmienić, że Allegro znajduje się wśród 10 największych serwisów na świecie<sup>3</sup>), które dociera do 65% internautów w Polsce, tzn. tyle procent z nich choć

<sup>3</sup> <https://www.wirtualnemedi.pl/artikul/allegro-dziesiata-platforma-e-commerce-na-swiecie-prawie-194-mln-odslon-miesiecznie-dlaczonego-jak-sprzedawac-na-allegro-jak-kupowac-prowizje-ceny>.

raz odwiedziło serwis w czerwcu. Ale Allegro to już od wielu lat nie platforma aukcyjna, lecz marketplace, który łączy sprzedawców z kupującymi, do tego konsekwentnie dba o standard i doświadczenie zakupowe klientów m.in. przez subskrypcję do usługi Allegro Smart, oferującej użytkownikom nielimitowaną liczbę bezpłatnych dostaw, bezpłatne zwroty, przedsprzedaż i okazje cenowe czy większą ochronę klienta, np. zwrot należności w dwa dni. Kładzenie nacisku na udogodnienia u krajowego lidera e-biznesu może wskazywać, że znajdujemy się już na etapie 4., choć wysoka pozycja Ceneo.pl czy wysokie miejsca sklepów głównie z elektroniką (MediaExpert.pl czy Euro.com.pl) świadczą, że to dopiero początkowy stan.

**Tabela 1.1.1.** 10 największych serwisów e-commerce'owych w badaniu Gemius/PBI (źródło: badanie Gemius/PBI, czerwiec 2020)

10 największych serwisów e-commerce'owych w Polsce w czerwcu 2020			
Domena	Realni użytkownicy	Odsłony	Zasięg
Allegro.pl	17 577 788	1 416 992 178	65%
Ceneo.pl	10 940 811	104 224 251	40%
MediaExpert.pl	8 744 066	95 893 593	32%
Euro.com.pl	7 353 046	96 887 008	27%
AliExpress.com	5 873 812	119 725 292	22%
Empik.com	4 396 152	79 492 427	16%
Castorama.pl	3 901 498	48 001 454	14%
Zalando.pl	3 550 050	38 925 731	13%
Doz.pl	3 481 019	25 976 687	13%
LeroyMerlin.pl	3 224 405	32 297 524	12%

Potwierdza to też wynik badania przeprowadzonego przez PostNord (*E-commerce in Europe 2019*, s. 47 – 48), według którego liczba e-kupujących w Polsce odzież przewyższyła o ponad 30% kupujących domową elektronikę i wynosi 13,5 mln osób, stając się największą kategorią w naszym kraju.

Szerokie zasięgi, a więc dotarcie do znacznej liczby internautów, przekładają się także na spontaniczną znajomość serwisów online w Polsce, gdzie liderem jest naturalnie Allegro wymieniane spontanicznie przez 86% respondentów z badania *E-commerce w Polsce 2020. Gemius dla e-Commerce Polska*. Kolejne miejsca to OLX — 40% spontanicznej rozpoznawalności, AliExpress — 19% (jeszcze w 2018 r. było to 10%), Zalando — 16% i Ceneo — 10%. Dlaczego te liczby są takie ważne? Najlepiej odnieść to do świata tradycyjnego, w którym (zakładając duże uproszczenie) o sukcesie decydowały: lokalizacja (im większy ruch, tym lepiej), skojarzenie z marką i zaufanie. Jeśli zatem ufamy serwisowi internetowemu, mamy dobre doświadczenia zakupowe i sklep oferuje szeroki wybór produktów, to częściej będziemy do niego wracać, a nawet przestaniemy zaczynać zakupy od wyszukiwania np. w Google'u, tylko od razu przejdziemy na stronę danego detalisty, tym samym redukując koszty prowadzenia działań marketingowych.

Jak duży jest rynek e-commerce'owy w Polsce? W 2019 r. wartość rodzimego handlu online szacowano na 50 mld złotych, a pierwsze przewidywania dotyczące roku 2020 mówią o 70 mld złotych, choć część analityków stawia na wartości bliskie 100 mld. Czy to możliwe? Epidemia w roku 2020 sprawiła, że wielu internautów zintensyfikowało zakupy online, co odzwierciedla

m.in. udział sprzedaży w handlu detalicznym, który w pierwszych czterech miesiącach 2020 r. wyniósł blisko 12%, co stanowi prawie dwukrotnie większą wartość niż za rok poprzedni<sup>4</sup>. Czy taki trend się utrzyma, zweryfikuje życie, wszak na ten wysoki udział miał bardzo duży wpływ tzw. lockdown, w którym gros sklepów było zamkniętych. Obecne wyniki i raporty firm kurierskich pokazują, że wraz z otwarciem sklepów skala zamówień internetowych, choć wyższa niż w czasach przedpandemicznych, jest jednak znacząco mniejsza niż w czasie lockdownu.

### 1.1.3. Trendy w e-commerce

Niewątpliwie świat i udział handlu internetowego zmieniły się wraz z wybuchem pandemii. Historia zna przypadek przekucia podobnej sytuacji w sukces. Kiedy w 2003 r. w Chinach wybuchła epidemia SARS, a wraz z nią pojawiły się perturbacje w prowadzeniu handlu stacjonarnego, Richard Liu, właściciel niewielkiego sklepu, dostrzegł potencjał sprzedaży online i dzisiaj jego firma JD.com znajduje na 7. miejscu na świecie według liczby użytkowników<sup>5</sup> i 139. na liście „Fortune 500” z obrotami blisko 70 mld dolarów w 2019 r.<sup>6</sup>

Pandemia koronawirusa okazała się także szansą do innowacyjności i szeroko pojętych zmian oraz optymalizacji w prowadzeniu biznesu internetowego. Nie nowym, ale zyskującym popularność rozwiązaniem (trend z Azji) stały się live streamingi, gdzie e-sklepy same lub za pośrednictwem influencerów prowadziły sprzedaż wideo niczym „telezakupy”, ale z możliwością przekliki do produktu i szybkiego zakupu (ciekawostka — zakupowa telewizja Mango 24 zakończyła działalność w sierpniu 2020 r.). Rekordowym przykładem może się poszczycić „chiński król pomadek” Li Jiaqi, który w ciągu 5 minut dzięki live streamingowi na Taobao sprzedał 15 tys. szminek<sup>7</sup>.

Czasy pod znakiem COVID-19 to także rewizja elastyczności rozwiązań i skalowalności biznesów. Nagłe, nierzadko kilkukrotne wzrosty zamówień stały się przyczyną opóźnień w realizacji zamówień wielu graczy. Łącząc to z zamkniętymi sklepami, „wygranymi” okazały się organizacje, które poza wysyłką z magazynów e-commerce’owych świadczyły wysyłkę ze sklepów — odciążając magazyn i rotując stojący w zamkniętych lokalach towar (m.in. dzięki rozwiązaniom typu OMS, czyli *Order Management System* — system zarządzania zamówieniami). Pomocne w przekonywaniu do zakupów online były też wydłużone terminy zwrotów czy odroczone płatności.

Silnym trendem, nie tylko na polskim rynku, są marketplace’y, czyli platformy zakupowe umożliwiające sprzedaż wielu dostawcom. Allegro, Amazon, a także Empik (w maju donosił o milionie zamówień i tysiącu partnerów na marketplace), yestersen czy Carrefour to tylko przykłady podmiotów, które mogą być dodatkowym kanałem dystrybucji dla mniejszych czy wyspecjalizowanych w wąskich kategoriach podmiotów. Na kanwie marketplace’u w modelu

<sup>4</sup> <https://brief.pl/dwukrotny-wzrost-udzialu-e-commerce-w-handlu-detalicznym/>.

<sup>5</sup> <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/allegro-dziesiata-platforma-e-commerce-na-swiecie-prawie-194-mln-odslon-miesiecznie-dlaczego-jak-sprzedawac-na-allegro-jak-kupowac-prowizje-ceny>.

<sup>6</sup> <https://fortune.com/global500/2019/jd-com/>.

<sup>7</sup> <https://www.scmp.com/magazines/style/news-trends/article/3074253/who-millionaire-li-jiaqi-chinas-lipstick-king-who>.

opierającym się głównie na C2C (ang. *Customer to Consumer*, czyli klient do klienta) oraz B2C (ang. *Business to Consumer*, czyli sprzedawca do klienta) duże udziały rynkowe zbierają także: OLX, Vinted, Allegro Lokalnie czy Facebook (z dedykowaną ofertą dla biznesu).

W kontekście transportu widać rosnące zainteresowanie usługami dostawy tego samego dnia czy dostawą także w weekendy (np. usługa firmy InPost Paczka w Weekend). Łącząc to z wygodą zwrotów, np. przygotowanymi etykietami kurierskimi do zwrotu z możliwością oddania paczki w popularnych punktach jak sklepy Żabka, kupujący otrzymują więcej argumentów na przejście ze świata tradycyjnych zakupów do kupowania online. Przy dostawach warto nadmienić o wzroście znaczenia ekologiczności rozwiązań, tj. o opakowaniach z recyklingowanego papieru, odchodzeniu od dokumentów drukowanych dołączanych do paczki czy dostawie do punktów odbioru, dzięki której kurier pokonuje mniej kilometrów niż w przypadku dostawy do domu.

Dla największych i dużych graczy walka o klienta przenosi się z WWW także na aplikacje, które umożliwiają bezpłatną komunikację typu push, a badania pokazują, że użytkownicy z aplikacją stają się bardziej lojalni, spędzają w niej więcej czasu niż na stronie internetowej i szybciej dokonują transakcji (głównie dzięki uproszczonym procesom zakupowym).

Dla podmiotów wielokanałowych rośnie znaczenie przenikania się kanałów, w szczególności umożliwienia zakupu produktów niedostępnych stacjonarnie w internecie. Narzędzi i możliwości wykorzystania ruchu w punkcie stacjonarnym jest wiele, ale kluczowa staje się edukacja personelu sklepowego w kwestii znajomości oferty i usług sklepu internetowego.

Z perspektywy funkcjonalności sklepów internetowych można dostrzec rozwój narzędzi typu *visual search*, czyli rozpoznawania obrazu, które dla użytkownika są niezwykle intuicyjne i proste.

Rewolucyjną zmianą w kontekście prowadzenia akwizycji klientów może być świat bez *cookies*. Ziści się on za sprawą przeglądarek, które blokują lub zaczną blokować (w zależności od podmiotu) zewnętrzne ciasteczka. Świat nie lubi próżni, dlatego powstaną i upowszechnią się nowe narzędzia i technologie, jak istniejące już na rynku DMP (ang. *Data Management Platform*) do zarządzania danymi w celach marketingowych, a wraz z nimi platformy zakupowe (DSP — ang. *Demand Side Platform*) i sprzedażowe (SSP — ang. *Supply Side Platform*).

## 1.2. Nisza i unikalność — podejście strategiczne

(Krzysztof Rdzeń)

### 1.2.1. Strategia niszy rynkowej

Działalność w niszy rynkowej utożsamiana jest z oferowaniem nietypowych produktów lub usług grupie odbiorców o specyficznych potrzebach. Według danych PARP-u nawet 98,5% mikroprzedsiębiorstw wpisuje się charakterem działalności w strategię niszy rynkowej. Oznacza to, że właściciele małych firm, często nieświadomie, podejmują się prowadzenia biznesu w jednym z trzech typów niszy rynkowej:

- 1. Nisza terytorialna**, czyli działalność realizowana na określonym obszarze. Wzorcem biznesu tradycyjnego wpisującego się w tę koncepcję może być osiedlowy kiosk warzyw. W przypadku biznesów internetowych charakter terytorialny ma zwykle drugorzędne znaczenie. Istnieją jednak e-sklepy realizujące zamówienia lub świadczące dodatkowe usługi wyłącznie na określonych terytorialnie rynkach. Przykładem może być sprzedaż sprzętu AGD z usługą montażu tylko w określonych lokalizacjach, np. MediaExpert.pl oferuje klimatyzatory z kompleksową usługą montażu tylko w województwie mazowieckim.
- 2. Nisza asortymentowa**, czyli dostarczanie charakterystycznych usług lub produktów. Zwykle działalność w niszy asortymentowej polega na wyodrębnieniu części usług lub produktów z wybranego segmentu rynku, rzadziej na uzupełnieniu większego segmentu o usługi lub produkty komplementarne. Dobrym przykładem niszowej firmy łączącej świat tradycyjny z wirtualnym jest działalność sklepu internetowego MyBee.pl. W tym sklepie można zakupić miody prosto z rodzinnej pasieki, a praca i życie pasieki są dodatkowo relacjonowane w mediach społecznościowych. Jest to przykład wyodrębnienia ciekawej niszy produktowej na rynku *grocery*.
- 3. Nisza grup docelowych**, czyli kierowanie oferty do ściśle określonej demograficznie lub behawioralnie części rynku. Przykładem może być sklep internetowy Trustme.pl z profesjonalnymi apteczkami pierwszej pomocy dla różnych grup odbiorców. W sklepie Trustme.pl znajdują się zestawy pierwszej pomocy dostosowane do specyficznych potrzeb rozmaitych odbiorców, m.in.: zakładów pracy, salonów fryzjerskich, gabinetów kosmetycznych, turystów, służb ratunkowych, TOPR, WOPR i wielu innych. W tym przypadku niszę tworzą zarówno wyodrębniony z większego segmentu asortyment, jak i ściśle sprofilowane grupy docelowe, do których oferta jest dostosowana.

W rzeczywistości internetowej, ze względu na oczywistą specyfikę tego rynku, najrzadziej spotykane są firmy działające w niszach terytorialnych. Natomiast najczęściej w działalności e-biznesowej nisza asortymentowa współwystępuje z niszą grup docelowych, bo trudno jest oddzielić charakterystyczny produkt od specyficznego odbiorcy.

## 1.2.2. Idealna nisza rynkowa

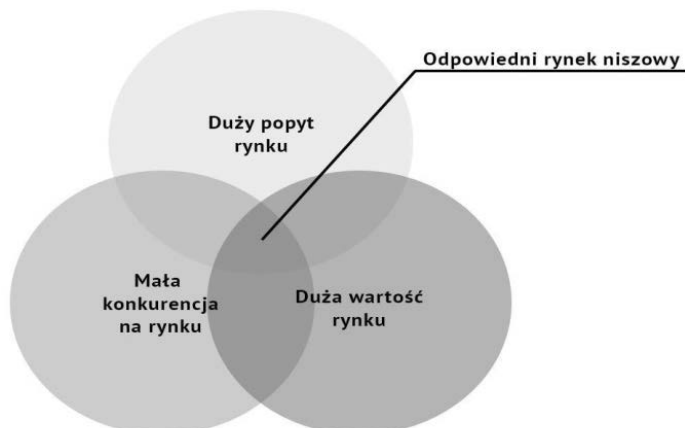
Nisza rynkowa jest definiowana jako specyficzny segment rynku, na którym istnieje wysoki popyt i niska podaż. Idealnie będzie, jeśli ów popyt kreuje rynek o dużej wartości (rysunek 1.2.1). Niestety, wysoki potencjał dochodowy nie jest regułą w wąskich segmentach rynku.

Mała konkurencja, zarówno na starcie prowadzenia biznesu, jak i w czasie jego rozwoju, to ważny parametr odpowiednio dobranego rynku niszowego. Jednocześnie w dzisiejszych czasach zupełny brak konkurencji na wyodrębnionym rynku może świadczyć o niewielkiej wartości analizowanej niszy. W latach 2011 – 2019 jako wydawca pionierskiego czasopisma branży e-commerce'owej „Mensis.pl” wielokrotnie spotykałem się z sufitem dochodów w tej kategorii. Próby zwiększenia skali biznesowej tego przedsięwzięcia były niezadowolające, pomimo uruchamiania kolejnych kanałów dystrybucji i utrzymywania solidnej retencji. Podobne przeszkody obserwowałem u większej konkurencji, która w różnym czasie dodawała do swojego portfolio wydawniczego tytuły o zbliżonym profilu. Ostatecznie doszedłem do wniosku,



**Rysunek 1.2.1.**

Struktura odpowiedniego  
rynku niszowego



że grupa czytelników branżowych jest zbyt mała i nawet w perspektywie kolejnych lat ten biznes nie przekroczy skali kilkunastu tysięcy prenumeratorów. Zaangażowanie wkładane w organizację i utrzymanie czasopisma przełożyłem na inne projekty, a „Mensis.pl” po dziewięciu latach przeszedł w ręce inwestora ze świeżym pomysłem na kontynuację projektu.

Z perspektywy tego przedsięwzięcia oraz innych doświadczeń związanych z niszowymi sklepami internetowymi można stwierdzić, że poza wskazanymi czynnikami kształtującymi **odpowiedni rynek niszowy** (rysunek 1.2.1) również istotny jest czas wejścia w projekt i świadoma obserwacja adopcji takiego przedsięwzięcia. Zbyt długie utrzymywanie się projektu w fazie początkowej (jak wspomniany wyżej „Mensis.pl”) lub zbyt szybkie przechodzenie rynku niszowego do fazy dojrzałości (jak w przykładzie sklepu z tabletami przedstawionym w poprzednim wydaniu *Biblii e-biznesu*) może przekreślić skuteczny rozwój niszowego przedsięwzięcia. Należy jednak pamiętać o początkach takich gigantów jak Amazon, który początkowo wszedł w niszę sprzedaży książek przez internet, ale Jeff Bezos od początku miał wizję osiągnięcia pozycji największego gracza e-commerce’u, a działalność księgarni internetowej była tylko krokiem do realizacji tego celu.

### 1.2.3. Obserwuj rynek

Dochodowy biznes niszowy zwykle nie potrzebuje genialnych pomysłów, a jedynie świeżego spojrzenia na aktualne, przyszłe lub wymierające potrzeby konsumentów. Dlatego warto zwracać uwagę na własne otoczenie i diagnozować powtarzające się problemy.

W pracy zawodowej:



W codziennych aktywnościach:



W ramach realizowanego hobby:



Jeśli w tym obszarze nie widać palących potrzeb, za których rozwiązanie ktoś będzie chciał zapłacić, można przyrzeć się największym rynkom, na których zawsze znajdą się problemy do rozwiązania lub potrzeby do zaspokojenia. Takie rynki to m.in.: biznes i finanse, zdrowie i fitness oraz umiejętności i relacje. Przykłady podstawowych potrzeb i problemów na każdym z tych rynków może odpowiedzieć Google.

Biznes i inwestycje:



Zdrowie i fitness:



Umiejętności i relacje:



Wszelkie narzędzia, produkty, poradniki lub usługi związane z zaspokojeniem powyższych potrzeb mogą stanowić dobry początek rozwoju biznesu niszowego.

### 1.2.3.1. Spójrz w przyszłość

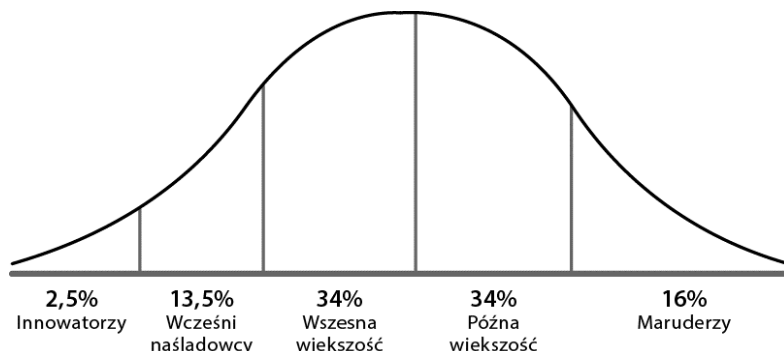
Szukanie nisz na nowo powstających rynkach jest prawdopodobnie najprostszym sposobem na wejście w szybko rosnący biznes. W chwili, gdy piszę te słowa, ciekawym, rozwijającym się rynkiem niszowym wydaje się live commerce. Jest to element działalności e-commerce'u zyskujący popularność w Chinach, polegający na sprzedaży produktów w czasie transmisji sprzedażowych. Nie jest to rynek wydzielony na bazie asortymentu czy terytorium, ale sposób sprzedaży online uzupełniony o konkretną potrzebę społeczną (namiastka zakupów offline) i skierowany do konkretnej grupy docelowej (przyjął się w Chinach m.in. dlatego, że kupujący online to w 83% osoby przed 30 rokiem życia, które mocno ufają rekomendacjom influencerów i mają czas na oglądanie live streamingów).

Ciekawym rynkiem niszowym kształtującym się dynamicznie w czasach pandemii jest rynek niewielkich domków (do 35 m<sup>2</sup>) budowanych na zgłoszenie. Kwarantanna w mieszkaniach dużych miast stała się na tyle uciążliwa, że rynek małych domów eksplodował, a to napędziło sprzedaż działek rekreacyjnych, projektów domów na zgłoszenie, produktów do ich budowy i wyposażenia oraz usług związanych z realizacją tego rodzaju przedsięwzięć.

Spoglądając w przód, w kierunku wyodrębnienia własnej niszy, warto obserwować szybciej rozwijające się rynki oraz pamiętać o typowym cyklu przyjmowania się produktów na rynku (rysunek 1.2.2). Biznes niszowy jest w stanie pozyskać innowatorów i ich naśladowców, jednak gdy wydzielony asortyment wejdzie w fazę szybkiego wzrostu, silna konkurencja (np. ze strony dużych sieci handlowych) i upowszechnienie się produktu mogą wyprzeć małą firmę z rynku.

#### Rysunek 1.2.2.

*Krzywa innowacyjności*  
(źródło: E.M. Rogers,  
*Diffusion of Innovations*)



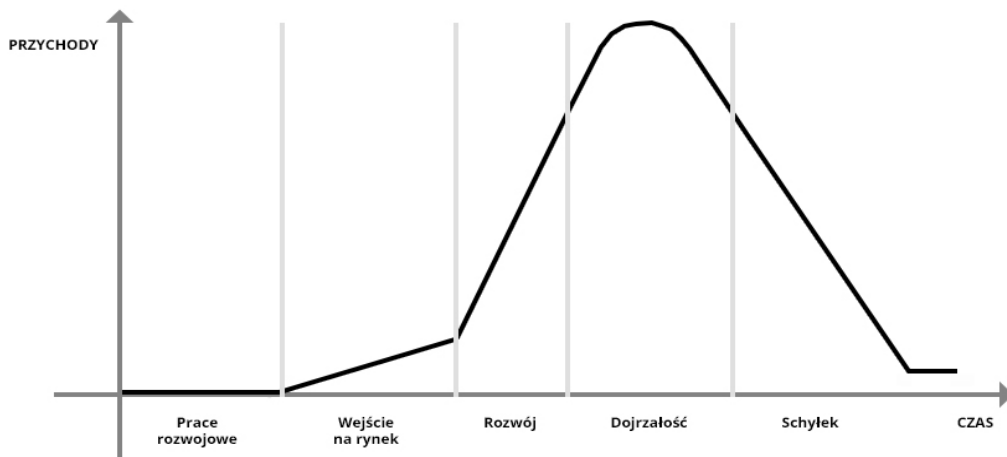
### 1.2.3.2. Spójrz w przeszłość

Historia często zatacza koło, dlatego aby znaleźć dochodową niszę, trzeba czasem spojrzeć wstecz. Przeglądając karty historii, można stwierdzić, że wystarczyło kilka dekad, aby na ulicach polskich miast ponownie pojawiły się lokale usługowe z szyldem „Barber Shop” czy kluby i restauracje w stylu PRL. Rynek będący u schyłku swojego cyklu życia może przetrwać wieki lub po wiekach się odrodzić. Pasjonaci średniowiecza są tego dobrym, ale nie jedynym przykładem, bo miłośnicy „staroci” występują niemal w każdym segmencie rynku (rysunek 1.2.3).

**Rysunek 1.2.3.**  
Poszukiwanie  
niszy na rynkach  
schyłkowych



Patrząc wstecz w poszukiwaniu niszy rynkowej, skutecznie minimalizuje się ryzyko pojawienia się w tym segmencie silnej konkurencji. Jest to ściśle związane z wielkością rynku schyłkowego, w ostatniej fazie cyklu życia produktu. Rynek już dawno przestał być atrakcyjny dla sprzedawców masowych, a jednocześnie zachował odpowiednią wartość, by utrzymać w nim dochodową działalność niszową (rysunek 1.2.4).



**Rysunek 1.2.4.** Cykl życia produktu

### 1.2.3.3. Znajdź niedoskonałości tu i teraz

Szukając niedoskonałości tu i teraz, warto porzucić na moment typowe metody kreowania rynków niszowych i pomyśleć o digitalizacji lub konsolidacji konkretnej, być może jeszcze analogowej branży. Tak jak Uber w ostatniej dekadzie zmienił sposób zamawiania i rozliczania usług transportowych, a Booking sposób rezerwacji hoteli, tak wciąż wiele branż czeka na usprawnienie tradycyjnych modeli biznesowych.

Przykładem konsolidacji i cyfryzacji analogowej branży może być projekt Booksy, który digitalizuje rynek salonów fryzjerskich, dając im kompletne narzędzia do rezerwacji terminów, sprzedaży usług i utrzymania klientów w jednym systemie. Booksy to marketplace B2B2C łączący trzy strony transakcji (salon fryzjerski – platforma Booksy – klient końcowy). Jest to kompletny ekosystem biznesowy dla konkretnej branży. W praktyce fryzjer nadal musi pozostać dobrym fryzjerem, a cyfryzację branży i pozyskiwanie klientów wspiera Booksy.

Niedoskonałości tradycyjnych modeli biznesowych warto poszukiwać w następujących obszarach:

- ♦ skomplikowane procesy płatności, np. wspomniana aplikacja Uber, która wprowadziła płatności bezgotówkowe na rynku taksówek;
- ♦ złożone sposoby zamawiania lub odbierania usług, np. możliwość umówienia wizyty u specjalisty dzięki serwisowi ZnanyLekarz.pl;
- ♦ trudność w budowaniu retencji klientów, np. salony fryzjerskie i CRM od Booksy;
- ♦ dostępność online produktu/usługi, np. zyskujące na znaczeniu w czasach pandemii delikatesy online;
- ♦ wysokie ceny usług/produktów na tradycyjnych rynkach, np. wprowadzenie do sprzedaży elektronicznej soczewek kontaktowych przełożyło się na ich niższe ceny na rynku;
- ♦ nieatrakcyjne modele rozliczeń/sposoby płatności, np. usługi serwerowe w chmurze i płatności wyłącznie za wykorzystane zasoby.

Wszelkie pomysły na odciążenie pewnej grupy konsumentów ze złożonych procedur związanych z wykonywaniem codziennych czynności z dużym prawdopodobieństwem mogą być dobrym kierunkiem poszukiwań dochodowej niszy rynkowej.

## 1.2.4. Nisza w e-commerce

Jeszcze kilka lat temu, ze względu na małą konkurencję i rosnący rynek, dobrymi pomysłami na biznes e-commerce'owy były firmy bazujące na niszy asortymentowej. Wystarczyło przenieść wybrane produkty do świata online i dzięki optymalizacji kosztów logistyki (punkty sprzedaży, obsługa sklepów) zaoferować je w niższych cenach. W ten sposób swoją pozycję na rynku zbudowali liderzy wielu kategorii.

Dziś konkurencja w typowych rynkach produktowych jest tak duża, że atrakcyjnej niszy należy szukać w innych obszarach, m.in.:

- ♦ Modelu biznesowym — np. Butik.pl jest ciekawym przykładem wspierania lokalnych sprzedawców odzieży offline w budowaniu nowego, cyfrowego kanału dystrybucji. Asortyment oferowany przez tego rodzaju butiki tradycyjne to zwykle niemarkowy produkt z niskiej i średniej półki cenowej. Samodzielne wejście niewielkiego butiku w sprzedaż online jest dzisiaj niemożliwe, a dołączenie do większego ekosystemu jak Butik.pl to szansa na dotarcie do mieszkańców innych niewielkich miast, którzy wciąż dużą część garderoby kompletują w lokalnych sklepach odzieżowych.
- ♦ Innowacyjnym marketingu, np. wspomniane wcześniej transmisje sprzedażowe, działania z influencerami i liderami opinii w danej kategorii.
- ♦ Właściwym podejściu do grup docelowych, np. Trustme.pl to sklep, który spełnia wysokie standardy osób poszukujących idealnej apteczki pierwszej pomocy. Alternatywnym miejscem zakupu tego rodzaju produktów są sklepy BHP, apteki; można też samodzielnie skompletować pojedyncze elementy.

## 1.2.5. Podsumowanie

Poleganie na tradycyjnym wyodrębnieniu niszy rynkowej to zbyt mało, by odnieść sukces w e-biznesie w trzeciej dekadzie XXI w. Większość segmentów rynku ma silną konkurencję, a kolejny sklep internetowy bazujący wyłącznie na specyficznym asortymencie startuje zawsze z samego końca stawki. Przebicie się wyżej jest możliwe, ale czasochłonne, dlatego warto obserwować rynek i chwycić trendy, które mogą przyspieszyć rozwój nowego przedsięwzięcia. E-commerce i biznes internetowy to wciąż młoda gałąź gospodarki, a przede wszystkim bardzo dynamiczny rynek. W każdym kwartale pojawiają się nowe projekty, regulacje, zmiany, a co za tym idzie — ogromne szanse, które można przekuć na atrakcyjny biznes. Istotne jest uważne obserwowanie rynku, rozpoczynanie tam, gdzie pojawiają się palące potrzeby jego użytkowników, oraz wchodzenie na rynek w odpowiednim czasie. Idąc za przykładem Amazona czy Facebooka, warto też mieć plan na rozwój biznesu poza obszarem niszowym wydzielonym na starcie projektu.

## 1.3. Nowe rynki e-biznesu

(Jacek Kotarbiński)

Rynki elektroniczne są najmłodszym i najbardziej dynamicznie rozwijającym się obszarem rynkowym. Pod względem specyfiki rozwoju biznesu, strategii marketingowej i działań operacyjnych możemy zdefiniować trzy zróżnicowane przestrzenie rynkowe:

- 1. Rynki analogowe** — produkty niezawierające elementów elektronicznych. To w głównej mierze produkty FMCG (ang. *fast-moving-customer-goods*) takie jak kosmetyki, żywność, odzież, produkty impulsowe, artykuły budowlane, narzędzia itp. Specyfika działania na tych rynkach związana jest głównie z klasycznymi strategiami marketingowymi, które są uzupełniane działaniami e-biznesu.
- 2. Rynki semicyfrowe** — produkty zawierające elementy elektroniczne, programowalne. To głównie elektronika użytkowa, artykuły AGD, samochody itp. Istotnym elementem działania na tych rynkach jest kształtowanie procesów obsługi klienta jako ważnego elementu komunikacji.
- 3. Rynki cyfrowe** — produkty i usługi niematerialne, pozycjonowane wyłącznie w obszarze e-biznesu, takie jak aplikacje, usługi cyfrowe, modele biznesowe, rozwiązania afiliacyjne itp. Ich cechą jest skalowalność, dostępność w wymiarze globalnym czy zupełnie nowe możliwości dystrybucyjne.

Biznes cyfrowy jako wymiar kategorii gospodarczych koncentruje się na rozwiązaniach charakterystycznych dla rynków obejmujących produkty cyfrowe oraz dystrybucję produktów fizycznych w e-commerce. Jego cechami są **digitalizacja produktów i usług oraz ich skalowalność**.

W 1995 r. powstało pojęcie **ekonomii cyfrowej** (ang. *digital economy*). Podobnie jak w przypadku rewolucji przemysłowej i masowej mechanizacji, era cyfrowa rozwinęła sferę elektroniczną, dzięki której zaczęły powstawać nowe przestrzenie rynkowe, nazywane **rynkami wirtualnymi**.

lub **rynkiem cyfrowym**. Rynki cyfrowe zaczęły powstawać w wyniku digitalizacji wielu czynności czy procesów, które dotychczas były czysto analogowe (np.: kalendarze elektroniczne zajęły miejsce kalendarzy papierowych, funkcje telefaksu czy teleksu zastąpił e-mail i komunikatory internetowe, a praca grupowa nie wymaga dobrej aplikacji). Rok 2000 był cezurą dla rozwoju rynków cyfrowych, ze względu na tzw. bańkę internetową (1999 – 2001) i początkowe załamanie inwestycji w przedsięwzięcia cyfrowe. Dla inwestorów po 2001 r. rozpoczęła się nowa era lokowania aktywów w powstające nowe technologie, powstały i rozwinęły się media społecznościowe, wzrosło znaczenie *big data*, sztucznej inteligencji (ang. *artificial intelligence* — AI), rzeczywistości wirtualnej (ang. *virtual reality* — VR) i rozszerzonej (ang. *augmented reality* — AR), technologii blockchain czy kryptowalut. **Przez dwie dekady technologie cyfrowe stały się kluczowym elementem rozwoju gospodarczego w wymiarze globalnym**, a głównymi graczami i wyznacznikami trendów stała się tzw. korporacja **GAFA**, czyli Google, Amazon, Facebook i Apple.

Ewolucja rynków opiera się na dwóch podstawowych koncepcjach:

- ♦ analizowanie preferencji i oczekiwań klientów oraz ich zaspokajanie (ang. *market-driven*);
- ♦ tworzenie nowych rynków i zarządzanie nimi (ang. *driving markets*).

W 1996 r. Gary Hamel zdefiniował też kreację rynków w trzech zasadniczych kategoriach: **modyfikacji** istniejącego produktu (usługi), **zmiany definicji** rynku lub jego **przeskalowania**. W 2014 r. w *Sztuce rynekologii*<sup>8</sup> uzupełniłem powstawanie rynków również w kontekście:

- ♦ **genialnego pomysłu**, który zostanie szybko nagłośniony i skomercjalizowany w sieci;
- ♦ unikatowych, **skalowalnych usług i produktów** poszukujących swoich globalnych klientów;
- ♦ **adaptacji rynkowej**, czyli *komercjalizacji* istniejącej technologii naukowej;
- ♦ **stworzenia usprawnienia** w ramach już istniejących rozwiązań lub czegoś całkowicie nowego (innowacja);
- ♦ naturalnego **rozwoju produktów**;
- ♦ **konwergencji** (łączenia cech) produktów lub **dywergencji** (specjalizacji danej cechy);
- ♦ tworzenia całkowicie **nowych kategorii produktowych** (na podstawie zdefiniowanej przez Renée Mauborgne i W. Chana Kima tzw. innowacji wartości), czyli dążenia do podwyższania wartości dla klientów, z równoczesną optymalizacją kosztów.

**Digitalizacja polega na oferowaniu i dostępności produktów i usług w formie cyfrowego zapisu elektronicznego.** Skutkiem digitalizacji procesu sprzedaży w e-sklepie jest nabycie produktu fizycznego na platformie cyfrowej, ale dostawa ma charakter czysto analogowy. W przypadku zakupu elektronicznego biletu lotniczego całość procesu ma wymiar cyfrowy (choć może on zostać zamieniony na postać fizyczną w postaci np. wydruku karty pokładowej). Są produkty na rynkach cyfrowych, które **podlegają digitalizacji** i mogą w takiej postaci tworzyć **własne rynki** (np. książki w formie e-booków). Istotnym parametrem e-biznesu jest też **skalowalność**, rozumiana tutaj jako **zdolność wzrostu** bez konieczności uruchamiania wprost proporcjonalnych inwestycji.

<sup>8</sup> <https://onypress.pl/ksiazki/sztuka-rynekologii-jacek-kotarbinski,sztryn.htm>.

### Model drukarni Chroma

Przed erą cyfrową znaczna liczba drukarni koncentrowała się na posiadanym przez siebie parku maszynowym. Zamówienia poligraficzne realizowano na podstawie własnych możliwości wytwórczych. W latach 90. XX w. ta branża nadal znacznie odstawała jakościowo od krajów zachodnich, co uległo zmianie po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Zmiana i unowocześnienie parku maszynowego w połączeniu z technologiami cyfrowymi stworzyło całkowicie nowe możliwości pozyskiwania i obsługi klienta. Drukarnia Chroma przede wszystkim zmieniła sposób prezentacji swoich możliwości na stronach WWW, koncentrując się na konkretnych produktach: wizytówki, katalogi, kalendarze, plakaty itp. Za pośrednictwem kreatora klient ma możliwość wyboru produktu, ilości, uszlachetnień, rodzaju papieru, sposobu oprawy itp. Wbudowany kalendarz wskazuje jednocześnie termin dostawy gotowego zamówienia. Ze względu na realizację 100% przedpłaty firma ogranicza ryzyko braku płynności do minimum. Klient po dokonaniu wyboru przesyła gotowe pliki przygotowane do druku, a obsługa techniczna sprawdza ich poprawność. Po akceptacji następuje realizacja zamówienia i dostawa za pośrednictwem poczty kurierskiej. Całość procesu obsługi zamówienia realizowana jest poprzez potwierdzanie kolejnych punktów styku na tzw. ścieżce obsługi klienta (ang. *customer journey*).

Powstawanie rynków cyfrowych może zachodzić np. w ramach **komercjalizacji własnych aktywności w mediach społecznościowych**, w przypadku: osobowości internetowych, znanych marek osobistych przenoszących swoją działalność do sieci, osób wpływowych w określonej dziedzinie, gwiazd muzyki, sportu itp. **Zakres komercjalizacji** może dotyczyć szerokich pól eksploatacji: od zakupu gadżetów czy pamiątek dla fanów, poprzez udział gwiazd w reklamach lub płatne lokowanie produktów po ekskluzywnie zaproszenia, bilety na koncerty, książki czy udział w najróżniejszych wydarzeniach. Internet otworzył nowe przestrzenie dla **gamerów** (graczy komputerowych obserwowanych przez społeczności), **celebrytów internetowych** (realizujących własne pomysły na przyciąganie i utrzymanie uwagi społeczności) czy **twórców internetowych (influencerów)**. Negatywnym zjawiskiem jest rozwój **patostreamingu**, czyli zarabianie pieniędzy na treściach negatywnych, wulgarnych lub kontrowersyjnych. Internet stał się narzędziem dla tworzenia **falszerstw elektronicznych**, rozwoju **mowy nienawiści**, **postprawdy** (manipulacji informacją), **fake newsów** (fałszywych informacji) czy **deepfakes** (przetwarzanie obrazu i głosu np. znanych postaci i tworzenie filmów podszywających się pod nie).

Rynki cyfrowe doceniają znaczenie **osobowości internetowej** lub **influencerów**. Z tego powodu istotna jest koncepcja **transmedia branding**: budowania marek i opowiadania prawdziwych historii o nich z wykorzystaniem np. charyzmatycznej osobowości szefów czy właścicieli firmy, ambasadorów marki lub **brand heroes**. W marketingu małych firm rozwinęła się koncepcja poszukiwania niskokosztowych, optymalnych i efektywnych metod budowania i wzrostu rynku (ang. *growth hacking*) oraz pozyskiwania docelowych klientów za pośrednictwem internetu (ang. *lead generation*). Jedną z ról marketingu staje się poszukiwanie i rozwijanie potencjalnych kontaktów (tzw. **wygrzewanie leadów**, ang. *lead nurturing*) oraz obsługa posprzedażowa i rozwijanie relacji. Twórcze i angażujące rozwiązania cyfrowe coraz częściej powstają na bazie komunikacji z użytkownikami czy fanami, co jest kluczowe dla **zaspokajania potrzeb klientów** czy odkrywania zupełnie **nowych przestrzeni** rynkowych.

**Influencer marketing** rozwija się w trzech zasadniczych kierunkach: kształtowanie swojej przestrzeni rynkowej poprzez **tworzenie własnych produktów** (np.: odzież sygnowana marką osobistą, książki, edukacja i coaching, styl życia, dietetyka), **współpraca z reklamodawcami** (lokowanie produktów we własnych produkcjach filmowych, promowanie produktów, działania afiliacyjne itp.), tworzenie **specjalnych projektów marketingowych** z użyciem zróżnicowanych narzędzi komunikacji.



## Influencer marketing

W Polsce jest wiele przykładów pełnej komercjalizacji działalności influencerów internetowych. **Michał Szafranski** zbudował swoją wiarygodność jako bloger finansowy i dzięki konkretnym programom afiliacyjnym z sektorem bankowym zaczął osiągać znaczne przychody. Utworzenie przez niego społeczności umożliwiło sukces książek wydawanych nakładem własnym. **Arlena Witt** zaczynała poprzez tworzenie swoich produkcji w serwisie Vine, stając się jego najważniejszym influencerem w Polsce. Ale gdy pod koniec 2016 r. Vine całkowicie zmienił swoje funkcjonowanie, Arlena rozpoczęła własny format na YouTube dotyczący nauki języka angielskiego. To umożliwiło jej dalszy rozwój społeczności i jej monetyzację w tej kategorii poprzez publikowanie i sprzedaż własnych poradników. **Krzysztof Gonciarz** zaczynał jako performer internetowy, realizujący własne projekty filmowe, m.in. *Zapytaj beczkę*. Jego rozwój jako filmowca był wspierany przez serwis crowdfundingowy Patronite, gdzie przez pewien czas był jednym z najbardziej wspieranych twórców. Jego produkcje dotyczące Japonii spotkały się z dużym uznaniem i zainteresowaniem. Komercjalizacja działalności Krzysztofa jest ukierunkowana na rozwój autorskich projektów poprzez własne studio produkcyjne. **Julia Kuczyńska** w 2009 r. założyła blog modowy, a jej propozycje stylizacji zaczęły być umieszczane w wielu magazynach branżowych. Julia występuje pod pseudonimem Maffashion, co jest częstym zabiegiem w społecznościach tzw. *szafiarek* — influencerów prezentujących swój styl ubioru i stylizację. Komercjalizacja związana jest głównie ze współpracą z markami i magazynami modowymi. Często docelowym kierunkiem jest stworzenie własnego brandu odzieżowego i produktów uzupełniających. Wśród wiodących influencerów modowych są m.in.: Katarzyna Tusk (Make Life Easier), Tamara Gonzalez Perea (Macadamian Girl), Jessica Mercedes Kirschner (Jemerced) czy Michał Kędziora (Mr Vintage).

### Aktywność marketingowa budowana jest poprzez system mediów społecznościowych.

W zależności od typu platformy oraz możliwości tworzenia rynku i komercjalizacji charakter tych aktywności związany jest tutaj przede wszystkim z: nagłaśnianiem (promocją) w formie organicznej (bezpłatnej) lub płatnej, przekierowaniem ruchu na zewnętrzne strony internetowe (np.: stronę firmową, stronę produktu, *landing page*, sklep internetowy) czy bezpośrednim zakupem, pobraniem dokumentu, deklaracją wzięcia udziału w wydarzeniu itp. Istotnym elementem stał się **sektor mobilny**. Popularyzacja tabletek i smartfonów wymusza dostosowanie wyświetlania informacji i zapewnienie odpowiedniej użyteczności aplikacji.

## Legendy Polskie

To projekt filmowy zrealizowany w formule marketingowej określanej jako tzw. *branded content*. Istotą tego formatu jest tworzenie treści, w której nie jest wymieniana ani pokazywana marka finansującego produkcję. Jednocześnie całe przedsięwzięcie przeprowadzane jest w internecie, bez konieczności kupowania zewnętrznych mediów. Legendy Polskie to seria filmów krótkometrażowych, które zostały wyprodukowane na zamówienie Allegro przez Tomasza Bagińskiego i Platige Image. W okresie 2015 – 2016 wyprodukowano łącznie pięć filmów: *Smok*, *Twardowsky*, *Twardowsky 2.0*, *Operacja Bazyliiszek* i *Jaga*. W ciągu pierwszych tygodni oglądalność w serwisie YouTube sięgnęła 6 mln wyświetleń. Pomysł Legend Polskich nawiązuje bezpośrednio do postaci znanych z polskich bajek i opowiadań, przedstawionych w zupełnie odmiennej, uwspółcześnionej formie.

Kreacja rynków cyfrowych ma zastosowanie w rozwoju **technologii ubieralnych** (ang. *wearable technology*) i systemów wykorzystywanych m.in. w **smartwatchach** — urządzeniach łączących funkcje zegarka, aplikacji mobilnych, sieci bezprzewodowej oraz rynków *Internet of Things* (IoT), czyli **internetu rzeczy**. IoT jest koncepcją łączenia różnorodnych urządzeń, które będą się ze sobą komunikować i wymieniać dane. Ta nowa przestrzeń rynkowa wymaga postępującej integracji informatycznej, szczególnie w kontekście rozwoju sieci 5G. Dużą

przestrzeń rynku cyfrowego zajmuje obszar rozrywki: digitalizacji filmu, muzyki, treści pisanych, gier, usług w chmurach obliczeniowych, *big data* czy VoD. Treść cyfrowa (ang. *digital content*) stała się produktem samym w sobie, a nowe trendy w odbiorze treści rozrywkowych kształtują m.in. takie marki jak Netflix czy Spotify.

### Zbiórki społecznościowe

W ciągu ostatnich lat w znacznym stopniu rozwinęły się formaty finansowania projektów za pośrednictwem mediów społecznościowych. Początkowo *crowdfunding* kojarzony był przede wszystkim z poszukiwaniem funduszy startupów na nowe przedsięwzięcia. Obecnie jest jednym z istotnych narzędzi budowania wsparcia dla projektów charytatywnych, niszowych czy nowych pomysłów. Rozwinął się system patronacki, który finansuje np. działania influencerów poprzez regularne wpłaty zainteresowanych (formuła abonamentu). Znaczącym projektem sfinansowanym przez patronów, za pośrednictwem serwisu Patronite, było powstanie w 2020 r. **Radia Nowy Świat**. Formuła rozgłośni zakłada brak reklam i emisję programu wyłącznie przez internet. Twórcy deklarowali, że na jego działalność potrzebują 250 tys. złotych miesięcznie. Radio finansowane jest z funduszy prywatnych i firm, a w dniu uruchomienia dysponowało kwotą 1,85 mln złotych pozyskanych od 25 tys. osób. Finansujący zadeklarowali miesięczne wpłaty na poziomie 650 tys. złotych, a w pierwszym dniu emisji słuchalność wyniosła ok. 450 tys. osób.

Rynki cyfrowe koncentrują się w dużej mierze na dostarczaniu różnego rodzaju usług, które **nie wymagają fizycznej obecności** usługodawcy. Tak dziś często pracują np.: dziennikarze, tłumacze, informatycy, graficy. Ponieważ wynikiem ich pracy jest produkt cyfrowy, zasięg działania i zdobywania zamówień jest **w zasadzie globalny**. Doświadczenia społeczne z początkiem epidemii COVID-19 wskazały z kolei na znaczenie usług wirtualnych, komunikacji online, e-learningu czy tzw. telepracy.

Produkty cyfrowe rozwijają się w **modelu SaaS** (ang. *Software as a Service*), w którym użytkownik dokonuje płatności za użytkowanie aplikacji, a wszelka pomoc techniczna cedowana jest na dostawcę usług. Obszar rynków cyfrowych coraz bardziej dotyczy **rzeczywistości wirtualnej i rzeczywistości rozszerzonej** w kontekście technologii generowania zupełnie nowych przestrzeni wizualnych czy związanych z nowymi doświadczeniami. Kierunki digitalizacji dążą do sensoryczności, czyli połączenia efektów wizualnych z dźwiękiem, zapachem, smakiem, dotykiem i daleko idącą interakcją.

### Pokemon Go

Ta gra miejska, która została wydana w lipcu 2016 r., w ciągu kilku miesięcy pozyskała na świecie masowe zainteresowanie i stała się tematem mnóstwa komentarzy, dyskusji i nierzadko kontrowersji. Mechanizm gry zakładał wykorzystanie istniejącej przestrzeni fizycznej (mapa terenu) i połączenie jej z interaktywnymi elementami rozszerzonej rzeczywistości. Aplikacja zainstalowana na smartfonie umożliwiała interakcję z wirtualnymi elementami gry. Skala zainteresowania grą przerosła oczekiwania twórców, którzy zakładali, że jej odbiorcami będą głównie miłośnicy pokemonów. Masowe zainteresowanie aplikacją, która niejako „zmuszała do spacerów po okolicy”, wskazuje na potencjał rzeczywistości rozszerzonej w połączeniu z aplikacjami map czy planów. Te możliwości mogą być wykorzystywane w pełni w przestrzeni biznesowej.

W obecnym wieku zdecydowanie wzrosło znaczenie **angażujących się społeczności** oraz **marek**, w rozumieniu rozwoju użytkowników i prowadzenia wzajemnej komunikacji. Koncepcja marketingowa, zakładająca wykorzystywanie masowych, agresywnych narzędzi (ang.

*outbound marketing*), ewoluowała w stronę *inbound marketingu*, którego istotą jest przyciąganie potencjalnych klientów za pomocą **budowania ich zainteresowania**, edukacji i dostarczania konkretnej, a nie wymyślonej wartości. W coraz większym stopniu **osobiste marki własne**, poprzez swoją wiarygodność i zaangażowaną społeczność, stają w szranki z markami tworzonymi przez korporacje lub wypełniają istniejące luki rynkowe.

## 1.4. Startup w internecie

(Marcin Łukiańczyk)

Z tego podrozdziału dowiesz się, czym jest startup oraz co możesz zrobić, aby Twój pomysł na e-biznes wypalił, i jak uniknąć błędów, które doprowadziły inne projekty do upadku. Na podstawie własnych doświadczeń m.in. z UpolujEbooka.pl chcę się podzielić z Tobą swoją wiedzą, licząc, że dzięki niej zwiększysz swoją szansę na sukces.

### 1.4.1. Co to jest startup?

Startup jest postrzegany jako początkujący „biznes”, obarczony wysokim ryzykiem niepowodzenia, ale też wysoką stopą zwrotu z inwestycji. Właściciel startupu niejednokrotnie modyfikuje jego główne funkcje tylko po to, aby dostosowywać się do zmieniających się wymagań rynku oraz do potencjalnych klientów, których chce pozyskać. Startup jest bardzo często uruchamiany w fazie początkowej „metodą chałupniczą”, czyli z jak największą minimalizacją kosztów. Takie rozwiązanie umożliwia większą szansę na przetrwanie i rozwinięcie projektu do pełnowartościowego biznesu. Przy uruchamianiu startupu Twoim pierwszym krokiem jest zaplanowanie, jak zwiększyć szanse powodzenia przy aktualnym budżecie. Startup często tworzą osoby „znające się jak tyse konie” i uzupełniające się w zakresie kompetencji, pozwala to bowiem pokryć jak największą liczbę obszarów, w których potrafią się poruszać i przetrwać. Taki zespół może się składać np. z: programisty, grafika, handlowca i człowieka odpowiedzialnego za zarządzanie finansami, marketingiem/PR-em.

Podczas tworzenia startupu skup się na tym, aby wizja Twojego przyszłego biznesu była zgodna z Twoimi (oraz zespołu) przekonaniem. Nie rób niczego wbrew sobie.

*Moją misją w przypadku UpolujEbooka.pl jest dostarczanie czytelnikom dostępu do e-booków w akceptowalnej dla nich cenie.*

Takie podejście umożliwia mi łatwe wyjaśnienie założeń projektu w przypadku moich użytkowników oraz prosty przekaz w przypadku mediów. Zwykle wymieniam wówczas walkę z piractwem, a to zawsze jest temat, o którym można wspomnieć, pisząc o e-bookach.

### 1.4.2. Mam świetny pomysł na biznes

Nie wiem, czy wiesz, ale genialny pomysł według inwestorów jest często wyceniany na 1 dolara/1 euro (słownie: jednego/jedno). Sam pomysł to za mało, aby Ci się udało. Ważne jest, aby go realizować, mieć dobry zespół oraz realnie sprawdzić, czy znajdzie się zapotrzebowanie na Twój produkt.

Głównym problemem przy Twoim genialnym pomysłe jest to, że jesteś w niego zapatrzony i rzadko trafiają do Ciebie racjonalne argumenty, dlatego to nie ma sensu. Moim zdaniem każdy genialny pomysł warto zapisać na kartce i stworzyć dla niego mapę myśli uwzględniającą następujące informacje:

- ◆ jaka jest Twoja potencjalna konkurencja;
- ◆ kim są Twoi przyszli klienci;
- ◆ jak możesz ich przekonać do korzystania z Twojego serwisu;
- ◆ z kim możesz współpracować;
- ◆ jakie będą Twoje kanały reklamy;
- ◆ jakich kosztów uruchomienia możesz się spodziewać;
- ◆ gdzie znajdziesz materiały/artykuły dotyczące tego, jak duży jest potencjalny rynek Twoich odbiorców;
- ◆ z kim możesz tworzyć serwis (kogo potrzebujesz, jakich kompetencji);
- ◆ jakie są zagrożenia prowadzenia tego biznesu.

Jeśli na tym etapie okaże się, że nie możesz znaleźć potencjalnych klientów na swoją usługę/produkt, to proponowałbym przejście do Twojego kolejnego genialnego pomysłu. Tworzenie rynku od podstaw jest bardzo trudne i wymaga dużych inwestycji nie tylko finansowych, ale również czasowych.

Jeżeli się okaże, że nie możesz znaleźć konkurencji, to najprawdopodobniej źle szukasz. Obecnie bardzo trudno jest znaleźć coś, czego jeszcze nikt nie wymyślił. Natomiast jeśli naprawdę nie ma konkurencji, to zastanów się, dlaczego tak jest. Może masz szczęście i będziesz pierwszy, a może sprzedaż tego np. w internecie nie jest opłacalna.

Jeśli w Twojej branży jest już konkurencja i jest to tzw. moloł korporacyjny, to dobrze! Też się kiedyś obawiałem, rywalizując z portalami Ceneo, Skąpiec czy też Nokaut, że nie mam żadnych szans z moją porównywarł cen e-booków. Okazało się, że jeśli tworzę coś specjalistycznego (skierowanego do wąskiej grupy odbiorców) i potrafię szybko reagować na potrzeby rynku, to jestem w stanie zainteresować tym swoją grupę docelową i wyróżnić się na tle konkurencji.

Moim zdaniem warto, aby Twój genialny pomysł dojrzewał przez minimum dwa tygodnie. Pozwoli Ci to opracować główne założenia i zastanowić się nad tym, czy rzeczywiście warto go realizować. Jeśli po tym pierwszym okresie „inkubacji” okaże się, że nadal chcesz to robić, zacznij zbierać wstępne informacje zwrotne od swoich potencjalnych klientów.

Zapytaj, czy chcieliby kupić dostęp do Twojego systemu oraz ile realnie mogliby za to zapłacić; a może zechcą polecić Ci innym znajomym? Uważaj jednak, kiedy będziesz pytał o zdanie przyjaciół. Oni często, aby nie robić Ci przykrości, powiedzą, że kupią Twój produkt i że pomysł jest świetny, natomiast taka informacja nie będzie prawdziwym odzwierciedleniem potencjalnego rynku. Jeśli na 100 zapytanych osób otrzymasz informację zwrotną, że 20 – 30% z nich kupiłoby abonament, to należy przypuszczać, że realnie byłoby to 2 – 5%. Lepiej więc, abyś zakładał gorszy scenariusz i był mile zaskoczony, że jednak więcej osób kupiło dostęp do serwisu, niż gdybyś założył odwrotnie — możesz się wtedy nieprzyjemnie roz-

czarować. Zawsze możesz poprosić o pierwszą płatność na poczet uruchomienia produktu — to idealnie pozwoli sprawdzić, na ile ktoś chce skorzystać z Twojej usługi.

Na tym etapie będziesz w stanie wstępnie zweryfikować założenia pomysłu i zastanowić się, jak i kogo zwerbować do Twojego zespołu.

Jeśli masz już zespół, to co teraz? Czas na stworzenie superserwisu z niesamowitą liczbą bajerów, aby Twoja konkurencja nie mogła Cię dogonić i abyś był we wszystkim lepszy od nich. STOP!

Zmień myślenie i podejdź do tematu inaczej: stwórz na początku serwis jako tzw. MVP (ang. *Minimum Viable Product*), czyli rozwiązanie, które umożliwi kolejną weryfikację Twojego pomysłu, a zarazem dostarczy potencjalnemu klientowi rozwiązanie, o którym z nim rozmawiałeś na początku. Ważne jest, aby Twoją główną wartością nie były rzeczy, które są dostarczane przez konkurencję — będzie się to miało z celem. Lepiej stwórz coś, czego inni nie mają, a czego dopominają się ich klienci.

Jeśli MVP się sprawdzi, działaj dalej i wdrażaj kolejne elementy głównych funkcjonalności oraz rzeczy, o których mówią Twój klienci. Na początku staraj się nie poświęcać zbyt dużo czasu na automatyzację, bo może się okazać, że nowa funkcjonalność nie jest aż tak istotna i lepiej to robić ręcznie.

## 1.4.3. Kilka ciekawostek z moich doświadczeń przy tworzeniu UpolujEbooka.pl

### 1.4.3.1. Kasa, kasa, kasa

Najczęściej jest to jeden z najważniejszych elementów, ten, który powstrzymuje Cię przed rozpoczęciem przygody z realizacją pomysłu. Sam działałem na początku przy UpolujEbooka.pl „na pół gwizdka”. Pracowałem jak zwykle ze swoimi klientami, a po godzinach siedziałem przy projekcie. Takie rozwiązanie było najbezpieczniejsze przy założeniu „co będzie, jeśli się nie uda”. Kiedy już zobaczyłem światelko w tunelu, kiedy się wydawało, że mój pomysł ma szansę powodzenia, coraz więcej czasu poświęcałem na startup.

I tak jak każdy startupowiec chciałem zrobić „wielki skok na kasę”, czyli pozyskać fundusze od inwestorów. Przez prawie rok spotykałem się z różnymi osobami (potencjalnymi inwestorami) niewierzącymi w mój projekt, mówiącymi:

- ♦ „Rynek jest za mały”.
- ♦ „Z tego nie będzie pieniędzy”.
- ♦ „Przyjdź za kilka miesięcy, jak już podrośniesz” itd.

Poświęciłem mnóstwo czasu na przygotowywanie prezentacji, biznesplanów, wróżenia z fusów, co będzie za pięć lat. I po roku, kiedy próbowałem udowodnić wszystkim niedowiarkom, że to ma sens oraz że moje wyliczenia w Excelu są prawidłowe, doszedłem do wniosku, że jestem w stanie już sam kontynuować ten temat bez wpuszczania kogoś do mojego biznesu.

Ten rok walki z inwestorami uważam za bardzo owocny, gdyż mimo niepozyskania funduszy okazało się, że spotkałem wiele osób podających mi pomocną dłoń i podpowiadających, na co powinienem zwrócić uwagę, tworząc taki biznes. I dzięki temu teraz jestem tu, gdzie jestem.

Jeśli Ty również będziesz chciał pozyskać inwestora, nie poddawaj się przy odmowie. Walcz o to, w co wierzysz, i idź dalej. Pokaż, że mimo braku funduszy z jego strony wierzysz w projekt i chcesz o niego walczyć. Inwestor nie zawsze inwestuje tylko w sam pomysł/projekt, ale w ludzi — to oni są największą wartością projektu.

### 1.4.3.2. Bez NDA nic nie powiem

NDA, czyli *non-disclosure agreement* (z ang. umowa poufności), brzmi groźnie, ale czy rzeczywiście chcesz podpisywać to ze swoim potencjalnym inwestorem na początku? Jeśli uważasz, że musisz to zrobić, bo ktoś może ukraść Twój pomysł, to zastanów się, jaką możesz mieć przewagę nad takim „złodziejem”. Jeśli przychodzisz do inwestora tylko z pomysłem, który można ukraść, to dlaczego ma inwestować akurat w Ciebie?

Moim zdaniem, jeśli zaczynasz tworzyć startup, powinieneś korzystać z tego, że są inni podobni do Ciebie, zapatrzeni w swój pomysł i niewidzący niczego poza nim. Spotykaj się z nimi i rozmawiaj o swoim pomysle, dyskutuj o tym, co chcesz zrobić. Często podczas takich otwartych rozmów możesz dowiedzieć się wielu ciekawych rzeczy i potem wykorzystać je w projekcie. Ważne jest też to, abyś podczas takich dyskusji nie tylko sam czerpał z wiedzy innych, ale dzielił się też swoją wiedzą i doświadczeniem.

### 1.4.3.3. Natchnienie

W Polsce jest mnóstwo biznesów, które powstały ze startupów bądź nadal nimi są. Trudno wymienić wszystkie, natomiast chciałbym wspomnieć o kilku, które zwróciły moją uwagę:

- ◆ Brand24 (<https://brand24.pl>),
- ◆ Telemedico (<https://telemedi.co/pl/>),
- ◆ Photon (<https://photon.education/pl>).

Poszukaj informacji o nich w internecie i zobacz, w jaki sposób funkcjonują, co robią i jak ewoluował ich biznes (produkt). Zwróć uwagę na to, że prawie każdy z tych projektów ma lidera, z którym projekt jest najmocniej utożsamiany. Jak myślisz, kto w Twoim zespole mógłby być tym liderem? Może Ty?

### 1.4.3.4. Pięć najczęstszych powodów, dlaczego Ci się nie uda

Często słyszymy o tym, że komuś się udało — kolejny szczęściarz, który z garażowego projektu stworzył milionowy biznes. Gazety i portale uwielbiają pisać o sukcesach, ponieważ mało kto chce opowiadać o porażkach (a to właśnie na ich podstawie można się najlepiej nauczyć). Wiedza o błędach popełnionych przez innych startupowców może Cię częściowo uchronić przed własną porażką. Oto lista pięciu najczęstszych powodów, dlaczego może Ci się nie udać:

- ◆ brak klientów/brak rynku (42%),
- ◆ wyczerpanie funduszy (29%),

- ♦ źle dobrany zespół (23%),
- ♦ pokonanie przez konkurencję (19%),
- ♦ wysokie koszty działalności (18%).

Źródło: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>, dostęp: 09.06.2020.

Kolejnymi powodami, o których warto pamiętać i które mogą mieć również olbrzymi wpływ na powodzenie Twojego startupu, są: mało przyjazny produkt (17%), produkt bez realnego pomysłu na przychody (17%), słaby marketing (14%), ignorowanie klientów (14%), wadliwy produkt (13%), brak porozumienia w zespole (13%), brak skupienia na głównym celu produktu (13%), PIVOT projektu w złym kierunku (10%), brak pasji w działaniu (9%), brak ekspansji na inne rynki (9%), brak dofinansowania (8%), problemy prawne (8%), brak działań międzyludzkich — brak networkingu (8%), wypalenie projektem (8%), brak pomysłu na PIVOT (7%).

#### 1.4.4. Kilka słów na koniec

Jeśli wierzysz w swój pomysł, to walcz o niego. Przygotuj się jednak na to, że Twoja droga na szczyt nie będzie prosta, że spotka Cię wiele niespodziewanych zdarzeń, kiedy będziesz myślał, że nie dasz rady. Ale czy sądzisz, że każdy, kogo bierzesz sobie za przykład, zawsze miał w życiu lekko i wszystko mu się udawało? Nieważne, ile razy upadniesz w drodze na szczyt — ważne, ile razy wstaniesz i będziesz się zmagał z przeciwnościami losu. Pamiętaj, że wokół Ciebie są ludzie, którzy mogą Cię wesprzeć. Naucz się prosić ich o pomoc.

Życzę Ci powodzenia i wytrwałości w dążeniu do celu.





# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# Tysiące rad wartych miliony złotych!

83 autorów (ekspertów w swoich dziedzinach), 159 rozdziałów, 838 stron praktycznych rad. To *Biblia e-biznesu 3.0* — prawdopodobnie największy tego typu projekt wydawniczy na świecie! Dwie pierwsze edycje zdobyły uznanie czytelników, miesiącami przodowały na listach bestsellerów i otrzymały szereg nagród. Dziś trzymasz w rękach jeszcze mocniejszą wersję tej kultowej publikacji, gromadzącą kompleksową wiedzę na temat prowadzenia biznesu w internecie.

## Dowiedz się między innymi:

- jak zacząć (który model biznesu wybrać, które branże i trendy są najbardziej dochodowe oraz jakich narzędzi użyć)
- jak budować efektywne strategie cenowe i sprzedażowe
- które działania marketingowe dają dziś najlepsze efekty
- jak skutecznie budować pozycjonując przewagę konkurencyjną
- które błędy najczęściej psują sprzedaż i jak ich unikać
- jak łatwo zadbać o bezpieczeństwo swojego biznesu w sieci
- w jaki sposób reagować na trudne sytuacje na linii klient – firma
- które procesy warto optymalizować, automatyzować lub delegować

Wśród nowości uwzględnionych w tym wydaniu są zagadnienia: e-biznesplanowanie; finansowanie udziałowe oraz przez IPO i tokeny; sprzedaż na platformach eBay, Amazon i AliExpress; podcasty, webinary i „lajwy” jako narzędzia sprzedażowe; growth hacking marketing; analiza big data; LinkedIn, Instagram, blogi i wideomarketing jako dźwignie sprzedażowe; negocjacje i pacyfikacja trudnych klientów oraz recykling tych uciekających; narzędzia i aplikacje wspomagające sprzedaż; rzeczywistość rozszerzona; telemarketing; biznes nomadyczny; optymalizacja georezydencji firmy; przygotowanie firmy do sukcesji, sprzedaży lub bankructwa; zdrowie fizyczne i psychiczne e-przedsiębiorcy; reinwestowanie zysków z biznesu — i wiele innych!

Pierwsze wydanie *Biblia e-biznesu* zdobyło prestiżową nagrodę **Economicus 2014 dla najlepszego poradnika ekonomicznego**, przyznaną przez „Gazetę Prawną” i kapitułę wybitnych polskich ekonomistów.

Druga edycja otrzymała tytuł **Najlepszej Książki Roku 2016** oraz **Oscara Czytelników 2017**.

[www.bibliaebiznesu.pl](http://www.bibliaebiznesu.pl) • [www.facebook.com/bibliaebiznesu](https://www.facebook.com/bibliaebiznesu)

## Patroni medialni:

**BRAND24**

**Domeny.tv**



**FRESHMAIL**

**JASONHUNT**  
STUDIO

**ANDEA**

**Korekto.pl**  
Profesjonalna korekta tekstów

**Evolu.pl**  
Rozwój • Biznes • Myślenie

**IdoSell**



**Mała  
Wielka  
Firma**

**OSMPower**  
CZĘSTAJ I DZIAŁAJ!

**PRZYGODY  
PRZEDSIĘBIORCÓW**

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

Sprawdź nasze szkolenia!

SZKOLENIA



AKADEMIA IT & BUSINESS

ISBN 978-83-283-7446-1



9 788328 374461

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



książkiklasybusiness

HELIONSZKOLENIA.PL

Cena: 147,00 zł