helion.pl

Idź do
- Spis treści
- Przykładowy rozdział

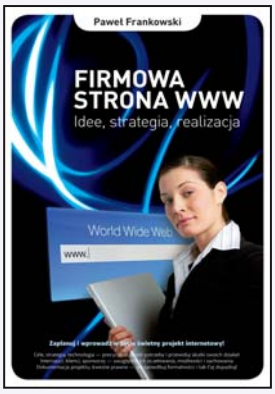
Katalog książek
- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

Twój koszyk
- Dodaj do koszyka

Cennik i informacje
- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

Czytelnia
- Fragmenty książek online

Firmowa strona WWW. Idee, strategia, realizacja



Autor: Paweł Frankowski
ISBN: 978-83-246-2517-8
Format: 158×235, stron: 280

Zaplanuj i wprowadź w życie świetny projekt internetowy!

- Cele, strategia, technologia – precyzyjnie określ potrzeby i przewiduj skutki swoich działań
- Internauci, klienci, sponsorzy – uwzględnij ich oczekiwania, możliwośc i zachowania
- Dokumentacja projektu, kwestie prawne – nie zaniedbuj formalności: i tak Cię dopadną!

Przygotowanie i wdrożenie profesjonalnego projektu internetowego nie polega wyłącznie na założeniu atrakcyjnej wizualnie strony WWW i biernym oczekiwaniu na spodziewane zyski. Za taką stroną, pełniącą rolę wizytówki firmy, musi przecież stać cała strategia, związana z kształtowaniem wizerunku, interakcją z użytkownikami, budowaniem społeczności internetowej. Tylko w taki sposób nowoczesne przedsiębiorstwo jest w stanie dotrzymać kroku swoim konkurentom, dowiedzieć się, jakie elementy jego działalności są najbardziej dochodowe, oraz zrozumieć, co należy zmienić, by usatysfakcjonować klientów. Krótko mówiąc, każdy firmowy projekt internetowy wymaga sensownego planowania i aktywnego zarządzania na co dzień.

W książce „Firmowa strona WWW. Idee, strategia, realizacja" znajdziesz wszystko to, czego zabrakło w innych publikacjach dotyczących projektowania serwisów internetowych. Ideą jej autora było pokazanie całego procesu powstawania witryny: od wyznaczenia strategii, przez określenie profilu użytkowników, wybór najlepszej technologii, właściwe dokumentowanie działań, aż po aspekty prawne. Paweł Frankowski nie ograniczał się przy tym do omówienia określonego rodzaju strony, dlatego też poradnik ten możesz wykorzystać przy tworzeniu wszelkich projektów: blogów i stron firmowych, serwisów społecznościowych, forów i sklepów internetowych, stron produktów i innych.

- Cele przyświecające projektom internetowym
- Różne rodzaje stron internetowych
- Budowanie strategii i jej założenia
- Grupy docelowe i sposoby ich określania
- Współpraca z agencją interaktywną
- Web 2.0 i 3.0
- Wybór technologii dostosowanej do potrzeb
- Dokumentacja projektu i zapytania ofertowe
- Prototypy oraz specyfikacja strony internetowej
- Logotyp i slogan a znaki towarowe
- Ochrona konkurencji i prawo autorskie
- Regulamin strony internetowej i umowy związane z Internetem
- Polityka prywatności i ochrona danych osobowych
- Wstęp do zarządzania wykonaniem projektu

Profesjonalne podejście do projektu internetowego to podstawa sukcesu w sieci!

Kontakt

Helion SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl
© Helion 1991-2010

Spis treści

Wprowadzenie **7**

Rozdział 1. Cele i strategia **11**
Wprowadzenie 11
Cele przyświecające projektom internetowym 12
Pani Zosiu, musimy mieć stronę… 13
Rodzaj strony a jej cel 13
Liczy się powodzenie, ale co to takiego? 19
Strategia i jej założenia 19
Dopasuj strategię do rynku 23
A gdyby się nie udało? 25

Rozdział 2. Ludzie, czyli internauci, klienci i sponsorzy **29**
Wprowadzenie 29
Jaki jest Polak, każdy widzi? 30
Grupa docelowa 31
Kobiety 37
Nastolatki 40
Magia, horoskopy i ich czytelnicy 42
Pracownicy 42
Zabawki, rodzice, duże dzieci i ich dzieci 43
Godziny pracy, weekendy a internauci 44
Określanie grupy docelowej 45
Człowiek jako istota społeczna 47
User Experience produktu i usługi 49
User-Centered Design (UCD) 52
Agencja interaktywna jako partner przy realizacji zaawansowanych projektów 54
Masz klienta na stronę WWW — masz problem 57
Sponsor czy Unia, czyli skąd brać środki? 59

Rozdział 3. Technologia **63**
Wprowadzenie 63
Web 1.0 64
Systemy zarządzania treścią (CMS) 64
Wprowadzenie 64
Kiedy warto przesiąść się na CMS-a 65
Budowa CMS 68

Zalety CMS-ów ... 71
Tysiące CMS na świecie, co wybrać? ... 74
CMS-owy detektyw ... 78
Typy systemów CMS ... 78
Popularne CMS ... 80
LMS i LCMS ... 83
Web 2.0 — serwis społecznościowy, wideo i systemy Wiki ... 87
Serwis społecznościowy (social networking) ... 90
Serwisy wideo i VOD ... 92
Wiki ... 93
Sklepy internetowe ... 95
Jak zostać e-sprzedawcą? ... 96
Jakie funkcje powinien posiadać dobry sklep internetowy? ... 96
Gotowe rozwiązania do zastosowania w e-commerce ... 99
Sklepy, porównywarki cen a wyszukiwarki ... 102
Proces podejmowania decyzji o zakupie ... 103
Enterprise 2.0 ... 104
Web 3.0 ... 107

Rozdział 4. Dokumentacja projektu, zapytania, prototypy oraz specyfikacja strony internetowej ... 113
Wprowadzenie ... 113
Karta projektu ... 114
Manifest — cele i założenia projektu ... 115
Harmonogram prac ... 116
Zapytania ofertowe ... 117
Typowe błędy ... 118
O wykonaniu strony internetowej ... 120
Specyfikacja strony internetowej ... 121
Definicja specyfikacji strony internetowej (SSI) ... 121
Dlaczego specyfikacja jest potrzebna? ... 121
Dlaczego aż dwie specyfikacje? ... 122
Jak wygląda, a jak powinna wyglądać specyfikacja? ... 122
Raporty ... 133
Kłamać czy nie kłamać — czyli dylematy project managera ... 135
Minimalna zawartość ... 136
Rodzaje raportów ... 136
Prototypowanie, czyli makiety ... 137
Zakończenie ... 141

Rozdział 5. Zagadnienia prawne ... 143
Wprowadzenie ... 143
Domeny i nazwy domenowe ... 145
Logotyp i slogan a znaki towarowe ... 152
Ochrona konkurencji ... 155
Podstawa prawna działania stron urzędowych ... 156
Prawo autorskie ... 159
Fotografia na stronie WWW ... 180
Dane kontaktowe na stronie ... 185
Regulamin strony internetowej ... 186
Ochrona danych osobowych ... 196
Polityka prywatności ... 201

Czy moja strona internetowa jest dziennikiem, czy magazynem? ... 202
Odpowiedzialność prawna ... 208
Umowy związane z internetem ... 212
Umowa dotycząca wykonania strony internetowej ... 214
Umowa cesji domeny ... 220
Umowa NDA — umowa o zachowaniu poufności ... 225
Umowa autorska ... 230
Zastrzeżenie prawne ... 232

Rozdział 6. Wstęp do zarządzania wykonaniem projektu ... 233
Projekt internetowy — wprowadzenie ... 233
Zarządzanie projektem internetowym — porady ... 235
Aplikacje webowe wspierające zarządzanie projektami i pracę grupową ... 241
Wnioski ... 249

Dodatek A Terminologia ... 251

Skorowidz ... 265

Rozdział 1.

Cele i strategia

Niektórzy tak bardzo pamiętają o celu, do którego zmierzają
— iż zapomnieli o ruszeniu z miejsca.

Władysław Grzeszczyk — *Parada paradoksów*

Wprowadzenie

Zacznijmy do podstaw. Każdy nowy projekt internetowy jest procesem, na który składają się kolejne etapy:

a) Określenie celu.

b) Opracowanie strategii osiągnięcia celu.

c) Wskazanie grupy docelowej oraz troska o bieżącego klienta (internautę).

d) Zaplanowanie funkcjonalności serwisu i wybór technologii.

e) Projektowanie struktury strony internetowej lub e-usługi.

f) Prototypowanie.

g) Przygotowanie projektu graficznego.

h) Uzupełnienie strony treścią.

i) Testowanie strony i korekta zauważonych błędów.

j) Uruchomienie strony internetowej lub e-usługi.

k) Promocja strony w internecie.

l) Dalsza praca nad ulepszaniem i wzbogacaniem zawartości strony WWW.

Cele przyświecające projektom internetowym

Na ogół przez cel w e-biznesie rozumiemy przewidywane korzyści, jakie strona WWW lub e-usługa ma przynieść w przyszłości jej właścicielom. Susan M. Weinschenk, autorka książki *Neuro Web Design: What Makes Them Click?*, od początku jasno stawia sprawę: większość serwisów internetowych powstaje z myślą o osiągnięciu określonego celu — przekonaniu użytkowników do rejestracji, złożenia zamówienia, zostawienia swoich danych kontaktowych, wzięcia udziału w tworzeniu treści, konkursie, programie lojalnościowym.

Strona internetowa lub e-usługa, która ma powstać w ramach naszego projektu, nie jest celem samym w sobie, ale jedynie środkiem do jego zrealizowania. Celem może być pogłębienie stopnia znajomości (zbudowanie świadomości) oferty, stworzenie pozytywnych skojarzeń z marką (produktem, usługą), chęć rozszerzenia wachlarza usług o sprzedaż internetową, unowocześnienie oferty i wiele innych. Technologia ma tylko posłużyć do osiągnięcia tych założeń.

Wskazówka

Od precyzyjnego sformułowania celu zależy powodzenie strategii jako takiej. Kluczem do sukcesu jest jednoznaczne wyznaczenie kierunku działania — zdefiniowanie powodu, dla którego decydujemy się zaangażować w dany projekt[1].

Cele strategiczne są elementarnym uzupełnieniem wyborów dokonanych odnośnie do domeny działania oraz strategicznej przewagi nad konkurentami. Cele określają, co konkretnie firma chce osiągnąć (teoria idealnego zakończenia) w kolejnych odcinkach czasu, i pozwalają zmierzyć, czy serwis internetowy osiąga sukces.

Na podstawie obserwacji setek różnych firm realizujących strategie nurtowe można wyodrębnić grupę kilku najważniejszych celów, które przyświecają tym działaniom. Każdy musi oczywiście sam ocenić, jakie cele są najbardziej istotne z punktu widzenia jego firmy (przedsięwzięcia)[2].

a) Słuchanie internautów (klientów) — poprzez stworzenie własnej społeczności lub monitoring marki.

b) Komunikowanie się — uczestniczenie w rozmowach i stymulowanie dwukierunkowej wymiany poglądów pomiędzy klientami jako alternatywa dla jednostronnych komunikatów.

c) Inspirowanie klientów — to doskonała metoda służąca do poprawy pozycji rynkowej firmy lub serwisu. Zainspirowany klient staje się inicjatorem marketingu wirusowego (marketing szeptany): przedstawia zalety korzystania z serwisu czy usługi wszystkim znajomym, a firma będąca właścicielem nie ponosi z tego tytułu żadnych kosztów. Z pewnością w promocji Naszej-Klasy

[1] Li Ch., Bernoff J., *Marketing technologii społecznych*, MT Biznes 2009, s. 105.

[2] Tamże, s. 105, 107, 189.

czy Allegro pomogła właśnie taka forma reklamy. Mechanizmu marketingu szeptanego nie można uruchomić sztucznie, można jednak wspierać jego funkcjonowanie.

d) Wspieranie — stworzenie klientom danego produktu możliwości wzajemnej pomocy.

e) Zaangażowanie — zachęcenie klientów do wspólnej pracy nad rozwiązaniami, które pozwoliłyby podnieść jakość serwisu, produktu lub usługi.

f) Pozyskanie nowych klientów i utrzymanie dobrych relacji z dotychczasowymi.

Pani Zosiu, musimy mieć stronę…

Wiele firm wie o swoich stronach bardzo mało (co zmniejsza ich zyski i utrudnia dalszy rozwój) i nie ma zdefiniowanych konkretnych celów swojej działalności w internecie. Wynika to z popularnego przekonania, że wystarczy po prostu mieć stronę. W przypadku gdy chcesz, aby Twój serwis stanowił tylko bezcelowy dodatek do działalności, był odpowiedzią na zachciankę szefa albo stał się ozdobnikiem na ulotkach, wystarczy Ci zapewne prosta internetowa wizytówka z logo, ofertą i danymi adresowymi. W każdej innej sytuacji warto wiedzieć, po co ma istnieć dana strona i co się chce dzięki niej osiągnąć[3].

Na szczęście liczba firm, które po prostu chcą mieć stronę WWW, jest z każdym rokiem mniejsza, zwiększa się natomiast grupa tych, którzy mają świadomość celu istnienia strony, odczuwają konieczność przebudowy już istniejącej witryny czy potrzebę stworzenia nowego serwisu lub e-usługi. Myślę, że ten trend będzie się rozwijał, co — jak sądzę — jest związane również z coraz skuteczniejszym i bardziej profesjonalnym podejściem firm (agencji interaktywnych) do klientów. Istota rzeczy dotyczy bowiem już nie tylko samego wyglądu witryny, ale też funkcjonalności, użyteczności i celów, jakie strona internetowa musi realizować.

Rodzaj strony a jej cel

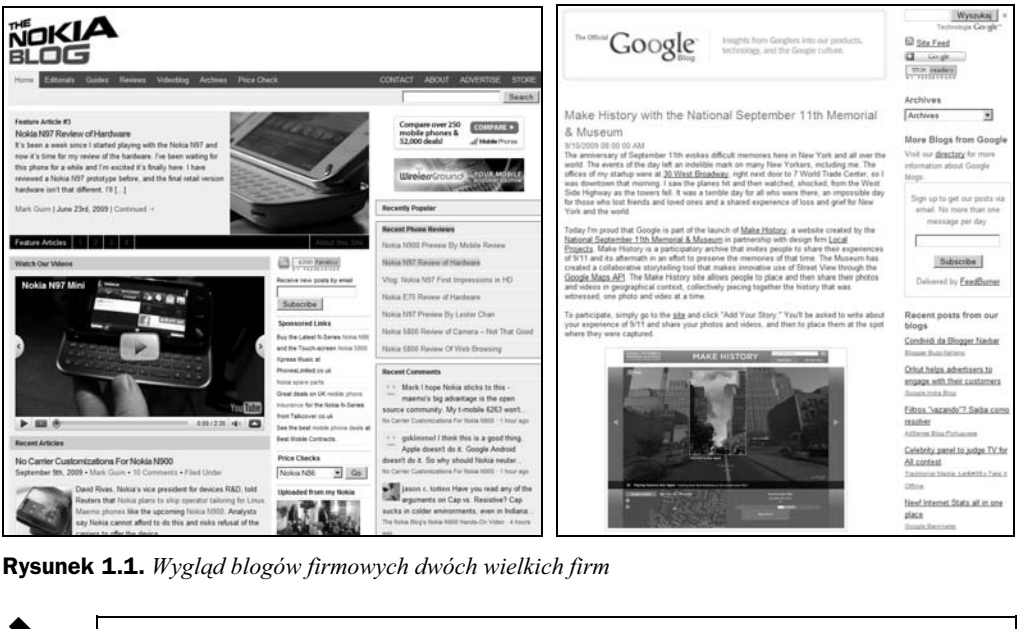
Cele zależą od rodzaju strony, co widać choćby na przykładzie różnic między serwisem wideo a stroną intranetową.

Blog firmowy

Warunkiem koniecznym do utworzenia blogu firmowego powinna być chęć podjęcia rozmowy z klientami. Dlatego też niemalże wszystkie systemy do prowadzenia blogów są wyposażone w opcje komentowania, aby ową komunikację ułatwić. Na blog powinny trafiać informacje, które nie nadają się do działu oficjalnych komunikatów (aktualności) na stronie firmowej. Osoba pisząca blog powinna reagować na wpisy internautów — wyjaśniać kwestie sporne, a nie tylko kasować niepoprawne lub niezgodne z polityką firmy wypowiedzi. Celem blogu może być informowanie nie tylko

[3] *http://artelis.pl/artykuly/7920/czego-wielu-nie-wie-o-wlasnej-stronie.*

o nowych produktach, ale również o nowych pracownikach czy zmianach w firmie (rysunek 1.1). Cele mogą i powinny się zmieniać w zależności od reakcji osób czytających blog.



Rysunek 1.1. *Wygląd blogów firmowych dwóch wielkich firm*

Uwaga

Mimo że bezpłatne platformy blogowe są szeroko dostępne, blog firmowy należy założyć na firmowej domenie, do której trzeba dokupić lub przydzielić hosting. W firmie powinno się prowadzić politykę blogową, jasno określającą, co jest tajemnicą handlową i ma nią pozostać[4].

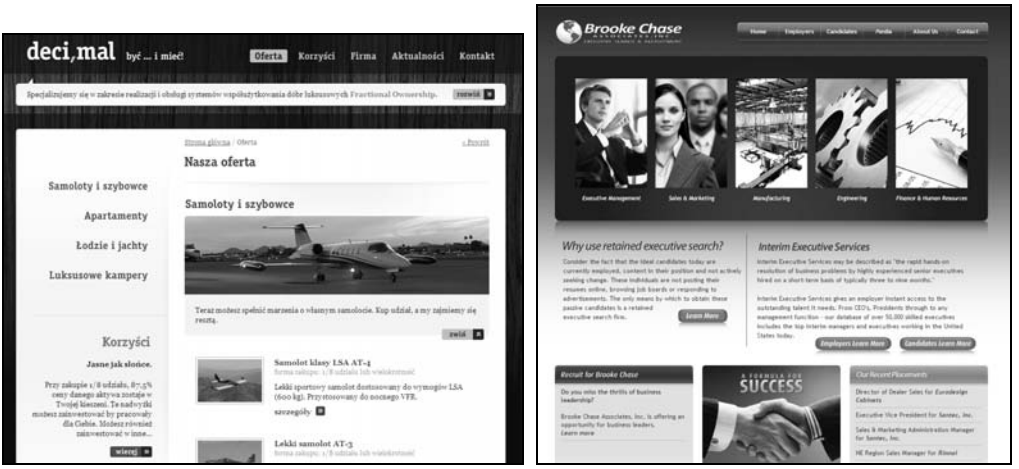
Strona firmowa

Z pewnością nadrzędnym celem strony firmowej jest informowanie klientów o gamie produktów, oferowanych usługach oraz danych kontaktowych. Witryna służy do promocji marki, a także ma za zadanie wzmocnić wizerunek firmy jako eksperta w danej dziedzinie, czasami również stanowi miejsce publikacji ofert pracy, współpracy czy programów partnerskich (rysunek 1.2).

Strona produktowa

W głównym założeniu strona produktowa informuje internautów o konkretnym produkcie lub linii produktów, a także służy budowaniu świadomości i wizerunku nowej marki poprzez przedstawienie licznych zalet oraz zdjęć produktu. Celem jest wzbudzenie zainteresowania u odbiorców i zachęcenie ich do nabycia towaru w sklepie internetowym lub tradycyjnej sieci handlowej (czyli sklepach posiadających fizyczną

[4] Szulc E.M., *Jak utrzymać przy życiu dłużej niż 6 miesięcy blog firmowy?*, *http://artelis.pl/artykuly/12884/jak-utrzymac-przy-zyciu-dluzej-niz-6-miesiecy-blog-firmowy*.



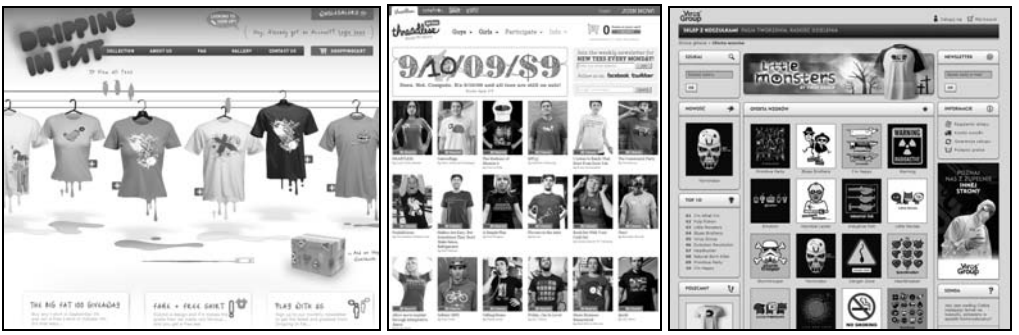
Rysunek 1.2. *Przykładowe strony firmowe*

lokalizację). Stroną produktową może też być nazwana witryna promująca film lub serial telewizyjny (rysunek 1.3).

Rysunek 1.3. *Strony promujące seriale telewizyjne sieci FOX*

Sklep internetowy

Najważniejszym celem sklepu internetowego będzie zapewnienie rentowności związanej z wykorzystaniem środków finansowych, opłacalnością sprzedaży, rozłożeniem ryzyka finansowego i szeroko pojętą kontrolą wydatków. Nie należy też zapominać o oferowaniu najwyższej jakości produktów, tak aby zminimalizować liczbę reklamacji. A także o odpowiednich umowach z firmami, które będą dostarczać w najkrótszym czasie oferowane przez nas towary. Z czasem, wraz ze stopniowym wzrostem sprzedaży, należy rozważyć działania strategiczne w postaci pozyskania nowych rynków zbytu (inne kraje), poszerzenia oferty o nowe produkty lub usługi dla klientów. Pamiętaj, że zakupy w sklepie, także tym internetowym, mają sprawiać kupującemu przyjemność — zarówno ze względu na wygląd, jak i na sposób prezentacji produktów (rysunek 1.4).



Rysunek 1.4. *Strony trzech sklepów oferujących T-shirty (drippinginfat.com, threadless.com oraz virusgroup.pl)*

Sklepy realny i wirtualny mają pewne podobne elementy. I tak strona główna sklepu internetowego pełni funkcję odpowiadającą fasadzie (witrynie) sklepu tradycyjnego. Jej głównym zadaniem jest przyciągnięcie uwagi odwiedzającego sklep. Podobnie jak witryna sklepu tradycyjnego strona główna ma sprawić, by internauta nie poszedł dalej, lecz wstąpił do sklepu i zapoznał się z jego ofertą. Dlatego na stronie głównej prezentowane są najczęściej nowości czy towary objęte promocją. Więcej na ten temat przeczytasz na stronie: *www.plutecki.net/2009/08/merchandising-produktow-w-sklepie-internetowym/* oraz *www.symetria.pl/blog/?p=1168*.

CRM

Obecnie dość powszechnie używa się terminu CRM, jednak określenia Enterprise Relationship Management (ERM) — zarządzanie relacjami w przedsiębiorstwie — czy Customer Interaction System (CIS) — system współpracy z klientem — są używane zamiennie przez różnych producentów[5]. Niestety prawie połowa dużych firm inwestujących w CRM nie osiąga ustalonych przed wdrożeniem celów. Wina zrzucana jest nader często na dział IT i jego kierownictwo, co dowodzi całkowitego niezrozumienia miejsca CRM w organizacji. Z badań agencji McKinseyR przeprowadzonych wśród 60 firm na rynku amerykańskim, które wdrożyły CRM, wynika, że na sukces wdrożenia wpływ ma nie tylko wykorzystywany software[6]. Podstawowe cele CRM to:

- Zwiększenie satysfakcji klienta i utrzymanie jego lojalności.
- Zdobycie poparcia wśród klientów.
- Polecenie firmy.
- Rozpoznanie potrzeb klienta.
- Wprowadzenie najskuteczniejszego systemu sprzedaży.

[5] Węcel K., *Istota, cele i główne elementy CRM*, *http://archiwum.gazeta-it.pl/2,5,1055,index.html*.

[6] Gałka A., *Informatyczny węzeł gordyjski?*, *http://cio.cxo.pl/artykuly/57736/Informatyczny.wezel.gordyjski.html*.

- Zwiększenie efektywności handlowców, kontrola nad nimi oraz właściwa ocena efektywności ich pracy.
- Lepsza komunikacja między komórkami firmy.

Istnieje reguła, że 20% klientów firmy dostarcza jej aż 80% dochodu. Systemy CRM pomagają handlowcom odnaleźć i objąć ich szczególną troską[7].

Enterprise 2.0

Idea stworzenia tego typu rozwiązań zrodziła się z konieczności zebrania i usystematyzowania informacji najczęściej wykorzystywanych w firmie, organizacji lub instytucji, tak by czas dostępu do zasobów był jak najkrótszy i możliwie najefektywniejszy. Zarządzanie informacją i dostępem do niej w firmie zatrudniającej na przykład ponad stu pracowników nie należy do zadań łatwych. Wiele trudności można jednak ominąć dzięki wykorzystaniu odpowiednich narzędzi. Takimi narzędziami okazały się systemy oparte na Wiki, umożliwiające stworzenie wspólnego dla całej firmy środowiska współpracy grupowej. Najczęściej wymieniane cele wdrożenia tych rozwiązań to:

- Ułatwienie zarządzania dużą ilością zgromadzonej i tworzonej na bieżąco informacji.
- Usprawnienie komunikacji pomiędzy pracownikami.
- Zwiększanie motywacji pracowników do dzielenia się wiedzą.
- Redukcja czasu przeznaczanego na akcje informacyjne skierowane do pracowników.
- Wspomaganie pracy pracowników, klientów itd.
- Redukcja kosztów, w tym kosztów połączeń telefonicznych czy materiałów biurowych.

Z założenia tego typu serwis ma być podstawowym środowiskiem pracy, zapewniającym dostęp do wszystkich potrzebnych pracownikowi informacji i narzędzi.

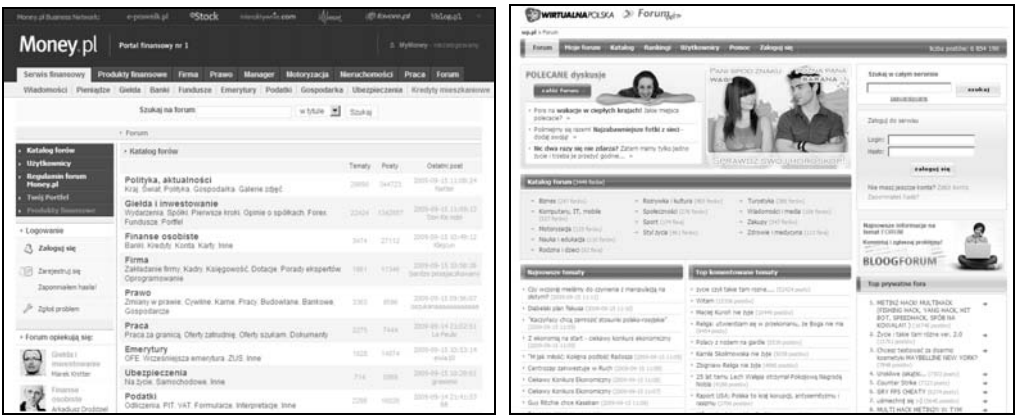
Fora internetowe

Forum internetowe służy budowaniu bazy użytkowników określonych tematów oraz zbieraniu informacji — ułatwia bowiem komunikację oraz stwarza możliwość wzajemnego wspierania się przez użytkowników (rysunek 1.5).

LMS

Celem prowadzenia platformy LMS może być między innymi możliwość przeprowadzania szkoleń wewnątrz korporacji lub szkoleń (kursów) dla osób i podmiotów zewnętrznych. Z zalet e-learningu najczęściej korzystają duże i średnie przedsiębiorstwa, organizacje rządowe oraz ośrodki edukacji publicznej — głównie szkoły wyższe. E-learning okazuje się bowiem tańszy (redukcja kosztów) niż inne tradycyjne formy

[7] *http://www.iveno.com/pl.l/uslugi/budowa_systemow_crm/.*



Rysunek 1.5. *Popularne fora dyskusyjne dużych serwisów (Money.pl oraz Wirtualna Polska)*

nauczania, a oszczędności są tym większe, im wyższa jest liczba osób korzystających ze szkolenia internetowego. Ponadto e-learning pozwala zaoszczędzić czas — pracownicy uczestniczą w kursie w najdogodniejszym dla nich terminie, bez konieczności opuszczania stanowisk pracy. Gwarantuje lepszą organizację pracy — w szkoleniu może wziąć udział dowolna liczba osób, a tryb nauczania jest dostosowywany do specyficznych wymagań firmy. Ułatwia dostęp do wiedzy — możliwość wielokrotnego uruchamiania wybranych szkoleń pozwala pracownikom na powtórzenie w szybki i prosty sposób poznanych wcześniej zagadnień. I wreszcie umożliwia sprawne zarządzanie ścieżkami karier — pracownicy mogą systematycznie doskonalić swoje kompetencje i poszerzać wiedzę poprzez uczestnictwo w szkoleniach, których ścieżka budowana jest zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa[8].

Strona mobilna

Wbrew powszechnej opinii osoby, które korzystają z urządzeń mobilnych (telefon komórkowy, palmtop, smartphone), nie chcą tych samych informacji, które uzyskują w „normalnym" internecie. Nikt przecież nie będzie przeglądał 10 000 produktów zamieszczonych na stronie sklepu lub czytał długiego (kilkustronicowego) artykułu na 2,5-calowym wyświetlaczu. Ludzie oczekują informacji, która jest powiązana z tym, co właśnie robią, teraz, w danym momencie. Gdy ma się do dyspozycji niewielkie urządzenie, na którym trudno jest prezentować rozbudowane treści, najważniejsze staje się to, aby informacja była dopasowana do odbiorcy w dwóch aspektach. Po pierwsze forma — to nie mogą być rozległe opisy, miliony zdjęć i inne rosłe gadżety. Po drugie treść — powinna być właściwie dopasowana do kontekstu. Badania wykazały, że w kanale mobile najczęściej wyszukiwane są repertuary kin i rozkłady jazdy, czyli informacje o tym, jak dostać się z punktu A do punktu B. Należy zatem pamiętać, aby aplikacja lub strona mobilna dotyczyła jednego konkretnego celu, który w danym kontekście pomaga użytkownikowi[9]. Nie ma więc większego sensu transformowanie pełnej treści

[8] *http://www.2business.pl/uploads/ulotki/SharePoint%20LMS_ulotka_v_1_0.pdf.*

[9] Stępień M., *Serwisy mobilne poszerzają rzeczywistość*, (wywiad) *http://www.internetmaker.pl/artykul/4434,1,wywiad_serwisy_mobilne_poszerzaja_rzeczywistosc.html*.

serwisu firmowego na przykład za pomocą odpowiednich komponentów. Przeciwnie — strona mobilna powinna z założenia być odrębnym bytem, a jej redaktor przed dodaniem treści musi zadać sobie pytanie, czy rzeczywiście dana informacja (lub zdjęcie) jest niezbędna, jeśli chodzi o jej zawartość, formę i rozmiar. A zatem przy projektowaniu mobilnej wersji serwisu firmowego najważniejszym celem będzie pokazanie danych kontaktowych i danych adresowych (czyli jak dojechać — mapa) oraz zaprezentowanie maksymalnie skróconej oferty.

Liczy się powodzenie, ale co to takiego?

Zamiast definiować powodzenie jako zakończenie projektu w wyznaczonym czasie i bez przekroczenia budżetu, należy skupić się na wartości biznesowej przedsięwzięcia — kryterium kluczowym dla zleceniodawców projektu. Innymi słowy, jeśli projekt nie został zrealizowany w planowanym terminie i przekroczył zakładany budżet, ale wnosi do biznesu oczekiwaną wartość, to firma powinna uważać go za udany. W ten sposób nie zmienia się definicji udanego projektu w celu obniżenia poprzeczki, ale po prostu dokonuje się przedefiniowania pojęcia sukcesu po to, żeby to wewnętrzni klienci mieli ostatnie słowo — tak aby końcowy wynik bardziej odpowiadał ich potrzebom.

Powodzeniem dla firmy może być zarówno wartość dodana w postaci wyższej świadomości marki oraz zwiększonego ruchu na stronie, jak i wymierne korzyści, czyli duża liczba zrealizowanych transakcji, a także baza zadowolonych klientów oraz ich opinie. Nie bez znaczenia jest również dostęp do setek komentarzy (krytycznych, kreatywnych i pozytywnych), na podstawie których firma może kształtować i rozwijać swoje pomysły w najbliższej przyszłości. Dane te możesz uzyskać, korzystając z rozwiązań typu Web 2.0.

Zapamiętaj, co napisała Hannah More: „Przeszkody pojawiają się, gdy spuszczasz wzrok z celu”.

Strategia i jej założenia

Termin „strategia” pochodzi od greckiego słowa *strategos*, które oznacza kierowanie wojskami z pozycji naczelnego wodza. Pojęciem tym zaczęto się posługiwać co najmniej 400 lat p.n.e., chociaż w piśmiennictwie pojawiło się ono dopiero pod koniec XVIII wieku. Od tego czasu aż do mniej więcej lat sześćdziesiątych XX wieku kategoria ta odnosiła się przede wszystkim do terminologii wojskowej, w której strategię rozumiano jako dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości. W pierwszych dekadach XX wieku strategię utożsamiano z programem działania firmy, tworzonym na podstawie analizy nieodległej przyszłości. Opracowanie takiego programu ułatwiało funkcjonowanie organizacji, a zwłaszcza zarządzanie w coraz trudniejszych warunkach zewnętrznych[10].

[10] *http://ue.ujk.kielce.pl/strony/Marcin.Szplit/Strategia.htm.*

Strategia przedsiębiorstwa jest to kierunek i zakres działania, który firma zamierza przyjąć w długim terminie, aby osiągnąć swoje cele i zyskać przewagę konkurencyjną. Strategia ma na celu zaadaptowanie przedsiębiorstwa i jego działań do zmian zachodzących w jego środowisku w taki sposób, aby zapewnić firmie długotrwałe funkcjonowanie i rozwój. Obejmuje ogół działań przedsiębiorstwa oraz bierze pod uwagę środowisko wewnętrzne i zewnętrzne. Strategia pomaga osiągać długoterminowe sukcesy. Wiele badań wskazuje na to, że przedsiębiorstwa tworzące i realizujące strategie biznesowe w długim terminie radzą sobie lepiej. Wynika to z tego, że skuteczniej dostosowują się one do zmieniających się warunków. Przedsiębiorstwa nietworzące strategii znacznie częściej są zaskakiwane zmianami w otoczeniu i reagują na nie zbyt późno[11].

Większość strategii opiera się na konkretnych przewidywaniach dotyczących przyszłości. Niestety, przyszłość jest wysoce nieprzewidywalna. Co gorsza, aby osiągnąć przełomowy sukces, strategię trzeba wdrażać w sposób wykluczający jej adaptację do zmienionego otoczenia, gdy przyszłość mija się z przewidywaniami. W efekcie powstaje paradoks strategii: strategie z największymi szansami na sukces niosą ze sobą także największe ryzyko porażki. Udana strategia pozwala przedsiębiorstwu tworzyć i chwytać wartość. By tworzyć wartość, firma musi utrzymywać więź z klientami. Aby firma chwytała wartość, jej strategia musi być odporna na naśladownictwo ze strony konkurentów. Usatysfakcjonowanie klientów w sposób niemożliwy do skopiowania przez konkurentów wymaga dokonania istotnych wyborów na rzecz danej strategii, czyli strategicznych trwałych wyborów dotyczących unikalnych rozwiązań lub szczególnych usług[12].

Wskazówka

By zmniejszyć ryzyko strategiczne, wiele firm inwestuje swój czas i środki tylko w to, o czym już wiadomo, że się sprawdza. Jednak na dłuższą metę takie działania nie powodują wzrostu liczby internautów (klientów) oraz ich zadowolenia. Związane jest to również z mentalnością ludzi, z jednej strony są przyzwyczajeni do znanych rozwiązań, z drugiej zaś poszukują nowości, ożywczego powiewu świeżości.

Strategia to drugi po celu podstawowy etap każdego planowania — bez względu na skalę i rozmiar projektu. Dokładne przemyślenie przedsięwzięcia jest kluczem do jego sukcesu — pozwala lepiej zarządzać czasem i zasobami ludzkimi oraz efektywniej wydać środki, które firma ma do dyspozycji. Docelowo ma spowodować, że firma skupi się tylko na tych obszarach, które powinny przynieść jej najwyższy zysk w stosunku do poniesionych nakładów.

Istota strategii jest prosta: trzeba być lepszym niż konkurenci albo działać inaczej niż oni i na innym obszarze wspólnego rynku, jakim jest internet. Czasami po prostu trzeba być pierwszym! Główne źródło przewagi konkurencyjnej to pomysł, który przyciąga i utrzymuje ruch na stronie. Drugim ważnym czynnikiem e-sukcesu będzie na pewno trafienie w aktualną modę, gusty i potrzeby internautów — czyli znalezienie niszy rynkowej.

[11] *http://www.findict.pl/slownik/strategia/*.

[12] Raynor M.E., *Paradoks strategii*, Wydawnictwo StudioEMKA, Warszawa 2007, s. 22.

Wskazówka

Strategia to kompleksowy plan osiągania celów. To proces ustalania długookresowych zamierzeń, wyboru kierunków działania oraz alokacji zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych założeń.

Podstawowa zasada, której warto się trzymać, mówi, aby mierzyć siły na zamiary, czyli nie starać się od razu konkurować ze swoimi najsilniejszymi przeciwnikami na rynku. Zamiast walczyć z silnym konkurentem, który ma już ugruntowaną pozycję w branży i w internecie, lepiej spróbować znaleźć dla swojej firmy taką niszę rynkową, w której można by zaoferować dużo więcej niż konkurencja. Można też oczywiście szukać takiej niszy, która nie jest opłacalna dla naszych konkurentów[13].

Są trzy rodzaje korzyści, jakie może odnieść firma, która pierwsza wejdzie z produktem na rynek[14]:

- Chronione prawem autorskim, patentami i licencjami technologie użyte do stworzenia innowacyjnych usług (rozwiązań) powstrzymują ataki konkurentów. Dzięki temu producent/dystrybutor uzyskuje możliwość czerpania korzyści z tymczasowego monopolu na jego produkt.
- Nazwa pierwszego dostępnego na rynku produktu może zostać zaakceptowana przez konsumentów i używana jako synonim grupy produktów lub usługi, nawet jeśli ich producentami są naśladowcy. Przykładami serwisów, którym się to udało, są między innymi Allegro — serwis aukcyjny, Nasza-Klasa — serwis społecznościowy, Onet, Wirtualna Polska, Interia — serwisy informacyjne, Google — wyszukiwarka internetowa, mBank — bank internetowy.
- Koszty zmiany usługi, która stanie się standardem, zarówno finansowe, jak i niefinansowe (czas poświęcony na przyzwyczajenie się, niewygoda), mogą się okazać zbyt wysokie dla internautów (konsumentów), którzy pozostaną lojalnymi użytkownikami serwisu wprowadzonego na rynek jako pierwszy.

Co ciekawe, firmy (serwisy internetowe), które nie wprowadzają usług (rozwiązań) jako pierwsze, ale są wczesnymi naśladowcami, także odnoszą z tego korzyści. Serwisy wprowadzające usługi oparte na technologiach, które zdobyły już zaufanie konsumentów, mają większe szanse na szybki sukces rynkowy. Rozwiązania oparte na technologiach, które zdobyły już zaufanie konsumentów, mają większe szanse na szybki sukces rynkowy[15]. Podczas szukania rozwiązań technologicznych, które planuje się wdrożyć, aby zaskoczyć klienta, należy odpowiedzieć sobie na pytanie: „Na co gotowi są moi klienci?”. Ludzie (także internauci) nie lubią być zaskakiwani, a nawet jeśli lubią — oczekują prostych wskazówek, co zrobić, aby osiągnąć dany efekt.

---

[13] *http://www.przewodnik.ittechnology.us/?s=ittechnology*.

[14] Na podstawie: Gilbert J.T., *„Faster! Newer!” is Not a Strategy*, „S.A.M. Advanced Management Journal” 1984, t. 58, nr 4, s. 5.

[15] *Jak planować rozwój przedsiębiorstwa w warunkach niepewności?*, *http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=17&id=371*.

Wskazówka

Wizja i strategia od zawsze liczą się w biznesie, ale w przypadku stron internetowych tuż za nimi, na drugim miejscu powinien być klient (internauta).

Moim zdaniem planowanie strategii zaczyna się już w czasie wstępnych prac nad przyszłą stroną internetową, kiedy bada się konkurencję, myśli, jak ją wyprzedzić (a nie skopiować) i rozważa, skąd napłyną nowe treści do serwisu. Opracowanie strategii przy budowie czy przebudowie serwisu sprowadza się do planowania, a więc uporządkowania przyszłych działań, z uwzględnieniem tego, co firma chce osiągnąć, jaki ma potencjał i jakie czynniki zewnętrzne wpływają na jej funkcjonowanie. Cele strategiczne mogą stać się same w sobie celami projektowymi, chociaż czasem będą wymagały doprecyzowania.

Poniżej znajdziesz praktyczne przełożenie pomysłu i celu do osiągnięcia na listę pytań i odpowiedzi.

Niezmiernie trudno jest opracować wspólną listę dla każdego rodzaju przypadku (projektu internetowego), niemniej postaram się to uczynić:

a) Dokonaj analizy dobrych i złych punktów Twojej dotychczasowej strony firmowej lub tej, którą zamierzasz zmienić, przebudować.

b) Jak według Ciebie mogłyby się zmienić Twoje relacje z klientami (internautami) po dodaniu nowej usługi lub budowie nowego serwisu?

c) Czy chcesz, aby klienci pomogli Ci dotrzeć do innych klientów lub przedstawicieli obsługiwanego przez Ciebie rynku? Czy może chcesz, aby w większym stopniu zaangażowali się w życie Twojej firmy lub jej produktów?

d) Określ kształt relacji z klientami (internautami) w rocznej, dwu- i trzyletniej perspektywie czasu.

e) Jak zamierzasz sfinansować budowę nowej usługi lub serwisu internetowego?

f) Jaką kwotę jesteś w stanie otrzymać od firmy, a jaką dodatkowo musisz uzyskać z innych źródeł?

g) Jaką sumą miesięcznie firma będzie mogła wspierać projekt — we wczesnym etapie jego życia, po opublikowaniu i rozreklamowaniu?

h) Ile osób będzie zaangażowanych w projekt? Czy będą potrzebne konsultacje z ekspertami z branży?

i) Skąd będą pochodzić materiały (teksty, zdjęcia, filmy) do nowej strony?

j) Kto i z jaką częstotliwością będzie dodawał do serwisu nowe treści, na przykład artykuły?

k) Czy treść w serwisie będzie pochodzić również od internautów (klientów)?

l) Jak wykorzystasz informacje, które serwis zgromadzi w związku z wprowadzeniem rozwiązań Web 2.0 umożliwiających stały napływ nowych opinii, wrażeń i odczuć klientów?

m) Kto będzie odpowiedzialny za moderację w pierwszym okresie oraz wtedy, gdy zwiększy się ruch na stronie?

n) Kim jest konkurencja? Ile jest firm, które prowadzą strony internetowe o tematyce podobnej lub takiej samej jak Twoja (planowana)? Czy są to firmy, które oferują usługi lub produkty dokładnie takie same jak Twoje, czy też jest to dla nich wyłącznie działalność poboczna?

o) Czy można wykupić (przejąć) serwis konkurencyjny lub innowacyjne rozwiązanie[16]?

p) Jakie działania podejmiesz, jeśli liczba osób odwiedzających Twoją stronę w miesiącu zwiększy się o 50%, 100%, 300%?

q) Jakie obroty i zyski chcesz osiągnąć w ciągu pierwszego roku?

r) Ile procent z zysków przeznaczysz na dalszy rozwój projektu?

Uwaga

Ponieważ żadna strategia nie jest jednorazowym działaniem, każdy jej element powinien być dobrze przemyślany. Niestety, nie ma tu miejsca na błędy, gdyż te generują koszty, spadek zaufania klientów i zaangażowanych w projekt pracowników oraz powodują stratę cennego czasu.

Cały czas miej świadomość, że stworzenie i wypromowanie strony internetowej to dopiero początek. Aby internauci (klienci) chętnie na nią powracali, konieczny jest stały dopływ treści. W zależności od charakteru serwisu mogą to być artykuły (autorów należy opłacić), ogłoszenia (trzeba zadbać o uczciwość i reagować na zgłoszenia użytkowników) czy materiały stworzone przez użytkowników (moderacja).

Dopasuj strategię do rynku

Współcześnie czas życia przyjętej strategii jest krótki. Konkurencja internetowa wciąż rośnie w siłę, oprócz dużych graczy także setki osób prywatnych każdego dnia uruchamiają nowe strony i serwisy. Oczywiście im bardziej lokalny jest Twój rynek (czyli też im mniej masz konkurentów), tym większe prawdopodobieństwo, że będziesz jednym z nielicznych na nim graczy, co stwarza duże szanse na łatwe i szybkie dotarcie do potencjalnych klientów oraz utrzymanie ich.

Planowanie strategii rozwoju serwisu może (i powinno) być oparte na:

- Obserwacji zachowań internautów (klientów) — wczytaniu się w ich krytyczne głosy, ale i sugestie oraz śledzeniu zachowań, to znaczy gdzie klikają najczęściej, a który dział i dlaczego wszyscy pomijają.
- Obserwacji działań konkurencji.

[16] Niewątpliwą zaletą kupowania innowacyjnych rozwiązań jest oszczędność czasu, który trzeba by poświęcić na wymyślanie, planowanie, prototypowanie, testowanie itd., oczywiście w zależności od stopnia zaawansowania projektu.

Szczegółowo nie należy planować w perspektywie dłuższej niż rok. Z reguły nie ma to większego sensu, ponieważ na rynku ciągle coś się dzieje. Jeśli będziesz obserwować trendy, czytać różne wypowiedzi, także krytyczne dotyczące konkurencji, szybko odkryjesz, że powinieneś zaoferować nowe produkty i usługi za pośrednictwem wybranych kanałów dystrybucji i technologii albo po prostu częściej aktualizować określone działy. Ostatecznie nie chodzi o samą obserwację, tylko o gotowość do zmian w reakcji na słuszne uwagi i nowe inicjatywy zewnętrzne.

Wskazówka

Jedyny stały element Twojej strategii powinna stanowić chęć bycia jeden krok przed konkurencją w zaspokajaniu istotnych potrzeb internautów. Zacznij patrzeć na odwiedzających jak na klientów, którzy pragną otrzymać określony produkt i do tego ładnie zapakowany.

Z obserwacji historii wynalazków wynika, że pierwotny pomysł (realizacja) rzadko był od razu gotowy do użycia, musiał ewoluować, być doskonalony, produkt szukał dla siebie zastosowań i… nagle na nie natrafiał, po czym zmieniał świat. Tak było na przykład z pocztą elektroniczną i internetem. Te wynalazki powstały w latach siedemdziesiątych, ale zrewolucjonizowały biznes dopiero w latach dziewięćdziesiątych, gdy komputery i łączność stały się relatywnie tanie i powszechnie dostępne.

Podobnie będzie z nowymi usługami, które zaoferujesz. Pamiętaj, rynek jest chłonny, ale i bardzo krytyczny, szczególnie w stosunku do znanych graczy. Dlatego znaczące innowacje czy modyfikacje należy wprowadzać ostrożnie, tak aby nie spotkać się z negatywnym głosem tysięcy internautów. Jako przykład warto podać chociażby bunt z marca 2009 roku, kiedy serwis społecznościowy Grono.net wprowadził nowy wygląd (layout), który upodobnił go za bardzo do Facebooka. Z pewnością przykłady można by mnożyć.

Uwaga

W kontekście podobieństw między serwisami należy pamiętać o procesie sądowym, który Facebook wytoczył w 2008 roku właścicielowi niemieckiego portalu społecznościowego StudiVZ.net, który również nazbyt mocno zainspirował się ówczesną wersją amerykańskiej społecznościówki. Co ciekawe, StudiVZ.net znalazł się na pierwszym miejscu listy 10 międzynarodowych klonów Facebooka, opublikowanej w lipcu 2007 roku na stronie mashable.com[17].

Jeśli zatem firma ma pomysł na nową usługę, ale trudno oszacować, w jakiej formule znajdzie ona ostatecznie zainteresowanie klientów, musisz zaproponować zbudowanie działającego prototypu i udostępnić go najpierw wąskiemu gronu zaufanych użytkowników (klientów). Dopiero po uwzględnieniu ich uwag udostępnia się publicznie prototyp usługi, który następnie jest doskonalony i rozwijany. We wszystkich przypadkach ulepszanie produktów i usług w odpowiedzi na opinie internautów (klientów) powinno być podstawą dalszego rozwoju firmy. Z pewnością przypomina to model działania firmy Microsoft. Podobnie postępują inne innowacyjne firmy, jak na przykład Google.

[17] Fiećko P., *O kilku takich, co ukradli Facebooka*, *http://interaktywnie.com/biznes/newsy/inne/o-kilku-takich-co-ukradli-facebooka-1571*. Adres strony z listą 10 klonów: *http://mashable.com/2007/07/11/10-facebook-clones/*.

Pamiętaj, że sukces w internecie to nie jednorazowy efekt czy osiągnięcie na przykład zamierzonej liczby odwiedzin na stronie, to proces. O sukcesie można bowiem mówić dopiero z perspektywy czasu, często dłuższego, i to zarówno w przypadku jednostki, zespołu, projektu, jak i całej firmy. Niektórzy porównują sukces do wygranej wojny, a nie tylko potyczki. Tak właśnie należy pojmować sukces — jako proces dążenia do upragnionego celu.

Uwaga

Kluczem do osiągnięcia e-sukcesu jest pamiętanie o swoich odbiorcach na każdym etapie produkcji i rozbudowy serwisu internetowego.

A gdyby się nie udało?

Każdy projekt, zwłaszcza nowatorski, niesie ryzyko niepowodzenia. Na każdym etapie projektu internetowego jest mnóstwo kluczowych elementów, o których niewiele wiadomo lub które wydają się nieistotne. Tymczasem głównym zagrożeniem dla projektu (nie tylko internetowego) nie jest to, co o nim wiemy, ale to, czego nie wiemy.

Amerykanin, któremu nie udał się projekt start-up, jest dla przyszłego pracodawcy człowiekiem z interesującym doświadczeniem. Ktoś, kto przeżył porażkę i wyciągnął z niej wnioski, będzie cenny w każdym projekcie. Może zauważy w odpowiednim momencie, że projekt zmierza w złym kierunku i zaalarmuje? Może uratuje go przed upadkiem? Wreszcie — może będzie pracował wydajniej, by sobie samemu udowodnić, że jest coś wart.

Polak, któremu nie udał się projekt start-up, staje się — niestety — pośmiewiskiem znajomych („I co, stary, utonąłeś w długach po emeryturę?”), jest z politowaniem traktowany przez rodzinę („I po co ci to było? A mogłeś wyjechać do Irlandii jak twój kolega…”) i postrzegany z przymrużeniem oka przez pracodawcę („No tak, nie wyszło ci, jesteś fajtłapą — to czego oczekujesz ode mnie? Więcej jak trzy tysiące nie dam, choć nawet studentom daję trzy i pół”). Ten człowiek traci motywację i emocjonalnie umiera.

Uwaga

Ludzie często rezygnują z podejmowania działań, ponieważ mają w świadomości wizję siebie jako osoby, której się nie uda. Zamiast patrzeć na dobre strony projektu i snuć dalekosiężne plany jego rozwoju, zadręczają się na przykład chwilowym spadkiem liczby odwiedzin albo zastojem, który równie dobrze może być spowodowany okresem urlopowym.

Ta desperacja w poszukiwaniu pomysłu, który na pewno chwyci i świetnie się sprzeda, wynika z irracjonalnej obawy o to, co powiedzą inni. Już na początku pomysłodawca (zwykle młody) podświadomie zdaje sobie sprawę z tego, że gdy mu nie wyjdzie, nie stanie przed rodziną i nie powie: „Tak, nie wyszło. To i to zrobiłem źle. Mój pomysł był zbyt ambitny albo ja miałem za mało umiejętności, by go zrealizować. Następnym razem pójdzie lepiej”. To go paraliżuje[18]. Czy zatem zainwestowanych

[18] *http://www.nierobcietegowdomu.pl/wpisy/o-prawdziwych-start-upach-polemika-z-robertem-drozdem/.*

kilka tygodni, miesięcy powinno Cię pogrążyć? Zdecydowanie nie. Zyskałeś przecież doświadczenie, teraz masz czas, aby przeanalizować, co poszło nie tak.

Wskazówka

Sukcesy pojawiają się tylko tam, gdzie istnieje swoboda ponoszenia porażek. Jeśli nie masz możliwości zaryzykowania, nigdy się nie przekonasz, czy Twoje założenia sprawdziłyby się na internetowym rynku. Niestety część firm boi się zainwestować pieniądze w przedsięwzięcia nowatorskie i obarczone dużym ryzykiem. Zapewne stąd bierze się popularne uwielbienie do kopiowania sprawdzonych rozwiązań w myśl prawdy: „Skoro im się udało, nam też się uda zdobyć kawałek rynku".

Porażka w postaci nieudanego projektu internetowego powinna być w każdej dobrze zarządzanej firmie traktowana jako szansa na odniesienie korzyści z przeanalizowania jej przyczyn. Tak postępuje na przykład NASA — po każdej katastrofie podnosi jakość procedur bezpieczeństwa. NASA jest synonimem jakości zarządzania i najwyższej technologii właśnie dlatego, że potrafi uczyć się na porażkach. Oczywiste, że nikt nie lubi, również w Polsce, aby firmie lub osobie dodano etykietę tego, który odniósł (odnosi) porażki.

Steve Wozniak, legendarny pionier rynku komputerów osobistych, uważa, że porażka to raczej zasada niż wyjątek od reguły. Największym nieporozumieniem jest twierdzenie, że ci, którzy wygrywają, przetrwają. „Porażka pcha cię do przodu. Wsłuchuj się w swoje porażki. Ale są różne rodzaje porażek. Czasami porażka mówi ci, abyś zrezygnował i wziął się za coś zupełnie innego. Czasami porażka mówi ci, abyś wziął się za to, co robisz trochę inaczej, czasami mówi ci, że potrzebujesz pomocy". Wozniak nie mówi o porażkach jak o czymś, czego należy się wstydzić. Przeciwnie, opowiada o nich ze szczegółami, niemal tryskając dumą. Wozniak po sukcesach w Apple na początku lat osiemdziesiątych zrezygnował z pracy w firmie i szukał nowych szans na rozpoczęcie biznesu. Po Apple była firma Cloud Nine, która pod wieloma względami okazała się wielką porażką. Produkowała uniwersalne urządzenia do zdalnego sterowania sprzętem RTV (piloty). Klienci nie przyjęli dobrze tego wynalazku, a sam sprzęt nie był kompatybilny ze wszystkimi urządzeniami. Wozniak stracił większość fortuny zarobionej w Apple. Potem stał się jednym z najbardziej znanych wykładowców grafiki komputerowej na świecie. Następnie przyszła kolej na słynny „czarny" komputer NEXT (Next Computer Inc.). Wreszcie w styczniu 2001 roku Wozniak powrócił do tego, co kochał najbardziej, czyli do wymyślania nowych rzeczy. Założył firmę WOZ (skrót od *Wheels of Zeus*). Zaczął produkować tanie nadajniki wykorzystujące system GPS, które można założyć na przykład psom na spacerze czy dzieciom pozostawionym na placu zabaw. Wozniak jest przykładem niepoprawnego optymisty, który zupełnie nie przejawia strachu przed porażkami[19].

Kiedyś zapytano Thomasa Alvę Edisona, wielkiego wynalazcę i bohatera wielu anegdot, czy nie miał poczucia klęski i nie odczuwał frustracji po dziesięciu tysiącach porażek przy konstruowaniu żarówki. „Nie — odpowiedział Edison — ja nie poniosłem dziesięciu tysięcy porażek, ale tyle razy dowiedziałem się, jak nie należy robić żarówki".

[19] *http://cio.cxo.pl/artykuly/52772_1/Jak.zamienic.porazke.w.sukces.html.*

Podobnie myśli i mówi sportowiec Robert Korzeniowski — dla niego porażka była wpisana w sukces. To tak jak świadomość istnienia nieba obok świadomości istnienia piekła. Wiemy, dokąd zmierzamy, wiemy też, dokąd nie powinniśmy zmierzać, ale czasem trzeba poczuć te ognie piekielne, tę porażkę, żeby tym bardziej wytrwale dążyć do nieba. Korzeniowski jest chyba jednym z lepszych przykładów na to, że porażkę można przekuć w sukces. Nieraz były to wręcz serie porażek, które należało przeanalizować, by wyciągnąć z nich wnioski. Warto podkreślić, że sukces może też być początkiem porażki. Jeśli sukcesu dokładnie się nie opisze, nie przeanalizuje, to można popaść w samouwielbienie i zapomnieć, w jaki sposób się do niego doszło[20].

Na przyczynę porażki składa się wiele czynników, które w pewnych okresach mogły ze sobą współgrać:

- Czynniki wewnętrzne — Twój brak zaangażowania (czyli słomiany zapał), kłopoty finansowe, rodzinne, osobiste, kłótnie w zespole współtworzącym serwis.
- Czynniki zewnętrzne — zła koniunktura rynku (czyli kryzys), działania konkurencji wymierzone w Twój projekt, zmiany przepisów lub ich interpretacji przez urzędy, zbyt silna konkurencja, zmiana trendów.

Według definicji Winstona Churchilla sukces składa się z przechodzenia od porażki do porażki bez utraty entuzjazmu.

[20] Fragment wywiadu Roberta Jesionka z Robertem Korzeniowskim, *Sukces nie przychodzi z marszu*, *http://cio.cxo.pl/artykuly/52767/Sukces.nie.przychodzi.z.marszu.html*.