

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

METKA ZUPANČIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
POSLOVNI MODEL GOOGLE.COM

Ljubljana, marec 2009

METKA ZUPANČIČ

IZJAVA

Študentka Metka Zupančič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Andreja Kovačiča, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29. 3. 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 NOVA EKONOMIJA IN INTERNET.....	3
1.1 POJAV INTERNETA	3
1.2 VPLIV INTERNETA NA EKONOMIJO.....	4
1.3 SPREMEMBA POSLOVANJA (UČINKI INTERNETA)	6
2 POSLOVNI MODELI.....	7
2.1 OPREDELITEV POSLOVNIH MODELOV IN NJIHOV POMEN	8
2.2 RAZDELITEV POSLOVNIH MODELOV	8
2.2.1 <i>Afuah in Tucci</i>	9
2.2.2 <i>Alt in Zimmerman</i>	10
2.2.3 <i>Applegate</i>	10
2.2.4 <i>Hamel</i>	11
2.2.5 <i>Linder in Cantrell</i>	12
2.2.6 <i>Osterwalder</i>	12
2.2.7 <i>Rappa</i>	12
2.2.8 <i>Timmers</i>	13
2.3 POSLOVNI MODEL NOVE EKONOMIJE	14
2.3.1 <i>E- oglaševalski model</i>	15
2.3.2 <i>Oglaševanje na spletnih iskalnikih</i>	17
2.3.3 <i>Način zaračunavanja za oglaševanje</i>	18
2.4 UMESTITEV POSLOVNEGA MODELA V PODJETJU	19
2.4.1 <i>Poslovni model in poslovna strategija</i>	19
2.4.2 <i>Poslovni model in poslovna organizacija</i>	20
2.4.3 <i>Poslovni model in informacijsko-telekomunikacijska tehnologija</i>	21
3 SPLETNI ISKALNIKI.....	21
3.1 NASTANEK SPLETNIH ISKALNIKOV	21
3.2 DELOVANJE IN UPORABA SPLETNIH ISKALNIKOV.....	22
4 POSLOVNI MODEL SPLETNEGA ISKALNIKA GOOGLE.COM.....	24
4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA GOOGLE.COM	24
4.1.1 <i>Cilji, vizija, poslanstvo Googla</i>	24
4.1.2 <i>Tehnologija (PageRank)</i>	25
4.1.3 <i>Ponudba</i>	28
4.1.4 <i>Kadrovanje</i>	28
4.1.5 <i>Poslovanje</i>	29
4.2 RAZVOJ POSLOVNEGA MODELA GOOGLE.COM	29
4.3 SPLETNO OGLAŠEVANJE NA GOOGLE.COM	33
5 PRIMERJAVA GOOGLE.COM Z NAJDI.SI.....	37
SKLEP	39
LITERATURA IN VIRI.....	42

KAZALO SLIK

SLIKA 1: OSKRBOVALNA VERIGA	4
SLIKA 2: PREGLED NAD ELEMENTI POSLOVNEGA MODELA	11
SLIKA 3: RAZVRSTITEV POSLOVNIH MODELOV PO TIMMERSU	13
SLIKA 4: PRIMER VEDENJSKEGA OGLAŠEVANJA	16
SLIKA 5: PRIMER VSEBINSKEGA USMERJENEGA OGLAŠEVANJA	17
SLIKA 6: UMESTITEV POSLOVNEGA MODELA V PODJETJU	19
SLIKA 7: UMESTITEV POSLOVNEGA MODELA MED STRATEGIJO IN POSLOVNE PROCESSE	20
SLIKA 8: POVEZAVA POSLOVNEGA MODELA S POSLOVNO STRATEGIJO	20
SLIKA 9: POVEZAVA POSLOVNEGA MODELA S POSLOVNO ORGANIZACIJO	20
SLIKA 10: POVEZAVA POSLOVNEGA MODELA Z INFORMACIJSKO-TELEKOMUNIKACIJSKO TEHNOLOGIJO	21
SLIKA 11: STROJNA OPREMA GOOGLA	23
SLIKA 12: LOGO GOOGLA	24
SLIKA 13: PRIKAZ GOOGLOVEGA ALGORITMA – PAGERANKA	26
SLIKA 14: TRŽNI DELEŽI SPLETNIH ISKALNIKOV	29
SLIKA 15: PRIKAZ IZDELAVE AKCIJE V ADWORDSU	33
SLIKA 16: PRIKAZ PODATKOV ZA AKCIJO NA KLJUČNE BESEDE	34
SLIKA 17: PRIMER OGLAŠEVANJA Z ADSENSE	35
SLIKA 18: PRIKAZ GMAILA	36
SLIKA 19: PRIKAZ BLOGERJA	36
SLIKA 20: PRIKAZ GOOGLE DOCS	37
SLIKA 21: PRIKAZ GOOGLE ANALYTICS	37
SLIKA 22: ŠTEVILO DNEVNIH UPORABNIKOV NA NAJDI.SI PO LETIH	39

KAZALO TABEL

TABELA 1: PRIMERJAVA PRISTOPOV PO AVTORJIH	9
TABELA 2: DEVET KORAKOV (KOCK) DO POSLOVNEGA MODELA GOOGLE.COM	32

PRILOGE

PRILOGA 1: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA GOOGLA	1
PRILOGA 2: FINANČNI IZKAZ GOOGLA	3
PRILOGA 3: DIAGRAM POVEZAV MED ADWORDSOM IN ADSENSOM	6
PRILOGA 4: PRIMER ZARAČUNAVANJA AKCIJE PRI NAJDI.SI	7
SLOVAR TUJIH IZRAZOV	8

UVOD

Internet in nova ekonomija sta v poslovanje podjetij uvedla mnogo sprememb. Za večino podjetij ponujata priložnosti za povečanje učinkovitosti, za nekatera predstavljata ogromen prodajni kanal in samo nekaterim ponujata bistveno nove priložnosti (Eisenhardt, 2002, str. 88).

Za spletna podjetja je pomembno, da izberejo model, ki ustreza tržnemu okolju in se vključuje v njihov poslovni sistem. Prvi način ustvarjanja prihodka prek interneta je oglaševalski poslovni model, po katerem podjetja na internetu tržijo svoje spletne strani (npr. Google.com, Najdi.si). Transakcijski model uporabljajo podjetja, ki se ukvarjajo s spletno prodajo, in tista, ki so nekakšni e- posredniki. Ta podjetja ustvarjajo in organizirajo nove medmrežne trge, kjer se srečujejo prodajalci in kupci. Vedno več je tudi posrednikov, ki organizirajo spletne dražbe (npr. eBay, Emka). Servisni model pa je vir prihodka večine svetovalnih družb, ki poslujejo prek interneta. Uporabljajo ga tudi podjetja, ki delujejo kot posredniki in svetovalci pri zakupu oglasnega prostora med oglaševalskimi agencijami, neposrednimi naročniki in spletnimi stranmi omrežja (npr. AdSense, Httpool, AdPartner). Podjetja največkrat uporabljajo kombinacijo vseh treh poslovnih modelov, saj ima vsak svoje prednosti in slabosti.

V diplomskem delu bom podrobneje preučila delovanje spletnih iskalnikov. Revolucija spletnih iskalnikov se je zgodila leta 1998 z ustanovitvijo Googla. Podrobneje bom preučila njegov poslovni model in ugotovila, zakaj je na področju internetnega iskanja in spletnega oglaševanja uspešen, ter ga primerjala s spletnim iskalnikom pri nas.

Namen in cilji diplomskega dela

Namena diplomskega dela:

- Ugotoviti, zakaj je poslovni model pomemben pri uspešnosti podjetij.
- Natančno in poglobljeno raziskati spletni iskalnik Google.com.

Študijo primera sem izbrala zato, da bi lahko preučila, zakaj in kako je Google.com postal najvplivnejši svoje vrste; splošne usmeritve namreč ne pokažejo vzrokov, ti pa so ključni za razumevanje takšne tematike.

Glavni cilji:

- Pojasnitev pojma poslovnega modela in prikaz njegove pomembnosti za uspeh podjetij.
- Pojasnitev pojma spletnega iskalnika ter njegov nastanek.
- Raziskati vpliv interneta na poslovanje podjetij.

Metodologija dela

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in praktični del. V prvem, teoretičnem delu, bom razložila pojem interneta in nastanek nove ekonomije, razložila bom tudi pojem poslovnega modela. V drugem, praktičnem delu bom to znanje uporabila na študiji primera. Podatke bom zbirala iz več virov. To bodo predvsem različne spletne strani. Ker tema v Sloveniji še ni dovolj raziskana, bom posegala predvsem po tuji literaturi.

Temeljna izhodišča

Pojav interneta je vplival na spreminjanje ekonomije. Nastalo je veliko spletnih iskalnikov, ki so se skozi čas spreminjali. Elektronskemu poslovanju so se prilagodili tudi tradicionalni poslovni modeli. Dobri elektronski poslovni modeli so prinašali spletnim podjetjem ogromne dobičke. Pravo revolucijo na internetu pa je leta 1998 povzročil spletni iskalnik Google. V diplomski nalogi bom prikazala razvoj Googlevega poslovnega modela. Z dobro zastavljenim poslovnim modelom, ki je prilagodljiv uporabnikom Googla, je Google pridobil vodilno vlogo na trgu. Spletno oglaševanje mu prinaša največ dobička.

Struktura diplomskega dela

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. V uvodu so opredeljeni predmet obravnave, namena in cilji diplomskega dela, raziskovalni pristop, podane so tudi temeljna izhodišča, opisana je struktura diplomskega dela.

V prvem poglavju sta predstavljena nova ekonomija in internet. Podajam, kdaj se internet pojavi, kako vpliva na ekonomijo in kakšni so njegovi učinki na poslovanje podjetij.

V drugem poglavju se ukvarjam s pojmom poslovnega modela. Najprej opredelim sam pojem, nato predstavim taksonomije oz. razlage poslovnega modela različnih avtorjev. Predstavim tudi poslovni model nove ekonomije, podrobneje se poglobim v oglaševalski model. Predstavim oglaševalski model na spletnih iskalnikih in način zaračunavanja za takšno oglaševanje. Poslovni model tudi umestim v podjetje (organizacijo), pri čemer me zanima povezava poslovnega modela med poslovno strategijo, organizacijo in informacijsko komunikacijsko tehnologijo.

Tretje poglavje opisuje nastanek, delovanje in uporabo spletnih iskalnikov.

V četrtem poglavju je predstavljen poslovni model Googla. Na začetku opredelim Google in predstavim način njegovega delovanja, njegovo ponudbo in uspešnost. Prikažem razvoj Googlevega poslovnega modela in se osredinim na njegov vir prihodka: oglaševanje. Predstavim tudi nekaj njegovih novosti.

V petem poglavju Google primerjam s slovenskim spletnim iskalnikom Najdi.si.

Na koncu sledi zaključek, temu pa literatura in viri ter priloge.

1 NOVA EKONOMIJA IN INTERNET

Ekonomija se je v zadnjih letih zelo spremenila. Grupp in Maital (2001, str. 336) govorita celo o tretji industrijski revoluciji, ki jo poganjajo globalni trgi ter na znanju osnovani izdelki in storitve, ki jih ustvarjajo inovativna podjetja in narodi. S pojavom interneta se je marsikaj spremenilo. V tem poglavju sta obravnavana pojav interneta ter vpliv tega na ekonomijo in poslovanje.

1.1 Pojav interneta

Internet (medmrežje) je nastal kot projekt, ki ga je financirala ameriška vojska med hladno vojno. Ta je zahtevala omrežje, ki bi povežalo večje računalnike po celotni državi z namenom nadzora nad jedrskim orožjem. Leta 1969 je bila vzpostavljena prva povezava med dvema računalnikoma z omrežjem ARAPAnet¹ (Brunec, 2008).

Konec osemdesetih let je večina uporabnikov interneta izhajala z univerz, nekaterih večjih podjetij, ki se ukvarjajo z računalniki, in vladnih organizacij. Dostop do interneta povprečnim ljudem takrat še ni bil omogočen. Ko je v devetdesetih letih internet postal javno dostopen, so se zgodile velike spremembe. Medmrežje se je začelo širiti z neverjetno hitrostjo. S širitvijo so nastajale nove ideje in zamisli, zato so strokovnjaki začeli razvijati storitve, povezane z internetom (Brunec, 2008).

Internet je najhitreje razvijajoči se medij v zgodovini. Petdeset milijonov uporabnikov je dosegel v petih letih, medtem ko je radio za to število potreboval osemtrideset, televizija pa trinajst let (Rolih, 2007, str. 19).

Po ocenah podjetja Morgan Stanley² smo leta 2005 prestopili mejo milijarde uporabnikov interneta. Ker je bila povprečna rast uporabe interneta v zadnjih štirih letih 18-odstotna, lahko okrog leta 2015 po njihovih predvidevanjih pričakujemo dve milijardi uporabnikov. Uporabniki ob internetu preživijo precej časa. Raziskava World Metrix organizacije ComScore Network kaže, da uporabniki na internetu preživijo povprečno 31,3 ure mesečno. To je svetovno povprečje, podatek pa velja za marec 2006 (Rolih, 2007, str. 19).

Tudi uporaba interneta v Sloveniji se strmo povečuje, saj je raziskava RIS³ konec leta 2006 pokazala, da je takrat že skoraj polovica prebivalcev Slovenije mesečno uporabljala internet. Danes je internetnih uporabnikov približno 63 % (to je 1,057.893), in sicer v populaciji od 10 do 75 let. Od teh jih 58 % internet uporablja večkrat dnevno, dve desetini skoraj vsak dan. Najpogostejši uporabniki interneta so mladi (od 12. do 29. leta). S starostjo delež uporabnikov upada. Glede na izobrazbo so najpogostejši uporabniki s končano univerzitetno izobrazbo, sledijo jim respondenti s končano višjo oz. visoko šolo. V primerjavi z Evropsko unijo je bilo

¹ ARAPA je Agencija za napredno raziskovanje projektov (*Advanced Research Project Agency*).

² Podjetje Morgan Stanley se ukvarja s finančno podporo investitorjem.

³ RIS je kratica za raziskavo, poimenovano Raba interneta v Sloveniji.

ugotovljeno, da je Slovenija pod povprečjem. V gospodinjstvih, kjer imajo širokopasovni dostop do interneta, je v Sloveniji 76 % rednih uporabnikov interneta (v EU 81 %) in v gospodinjstvih, kjer nimajo širokopasovnega dostopa do interneta, je 58 % rednih uporabnikov (v EU 62 %) (Vehovar, 2009).

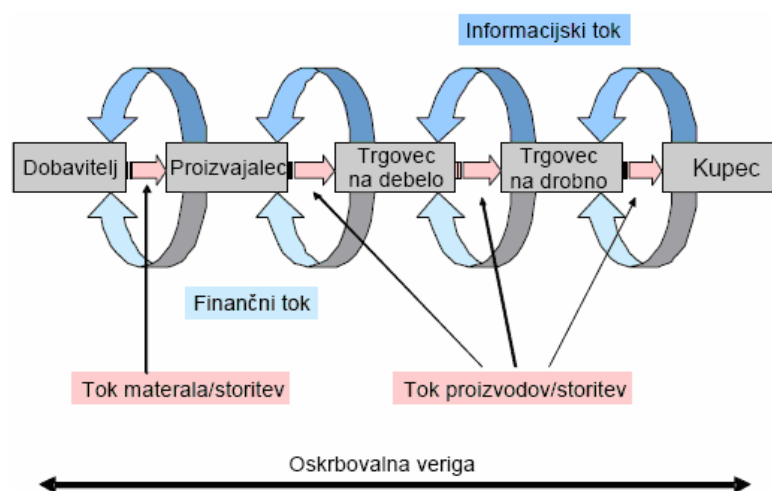
1.2 Vpliv interneta na ekonomijo

Ključno vlogo pri prehodu v novo ekonomijo ima informacijsko-komunikacijska tehnologija (v nadaljevanju IKT). Ta disruptivna napredna informacijska tehnologija vse bolj prežema našo ekonomijo, kulturo in zasebna življenja (Ellis, 2001, str. 72).

Živimo in delujemo v okolju nenadnih sprememb, hitrih odločitev, ki morajo biti stroškovno najugodnejše in hkrati pravilne. Zato mora vodstvo poslovno kulturo prilagoditi temu, da se naloge in obveznosti izvedejo brezhibno. Za takšno odločanje potrebujejo veliko informacij, ki so ključnega pomena za obstoj in uspešnost podjetja. Uspešna podjetja so tista, ki ukrepajo prva in pozorno spremljajo vse podrobnosti. Utiralci poti premagajo svoje tekmece s tem, da postavijo standarde, ki jih morajo zasledovalci ne samo doseči, ampak tudi preseči. Podjetja morajo pospešiti in prilagoditi svoje procese tako, da jih pospešijo kar se da hitro od proizvodnje do trženja, od trženja do distribucije (Davis, 2001, str. 23–26).

Podjetja se morajo poslovno hitro povezati v oskrbovalno verigo (slika 1). Glavni namen je zadovoljiti kupce, katerih nakupovalne navade so danes drugačne kot nekoč. Po Kovačiču (Kovačič et al., 2001, str. 281) je oskrbovalna veriga zaporedje povezav in med seboj prepletenih procesov, ki se izvajajo med dobavitelji in kupci. Povezavo med dvema členoma oskrbovalne verige, še bolj pa povezavo med oskrbovalno verigo in končnim kupcem, imenujemo distribucijski sistem.

Slika 1: Oskrbovalna veriga



Vir: Kovačič et al., Prenova in informatizacija poslovanja, 2004, str. 281.

Poglejmo, kako so se nakupne navade spreminjale skozi faze.

Faze nakupnega procesa (Blackwell, Miniard, Engel, 2001, str. 71):

1. faza prepoznavanje potrebe,
2. faza iskanja informacij,
3. faza ocenjevanja alternativ,
4. faza nakupa,
5. faza poraba, ponakupno vedenje, opustitev.

Spremembe v primerjavi z nekoč so opazne že v prvi fazi; potrebe potrošnikov so danes večje, zahtevnejše, kupec je danes tako rekoč kralj. Vse to je posledica agresivnejšega marketinga, predvsem spletnega marketinga,⁴ ki je učinkovitejši, prodornejši in ustvarja nove potrebe, ki se jih potrošniki ne zavedajo. Lahko pa ima tudi negativne učinke, s tem ko potrošnika preobremeni z reklamami. Primer tega je nezaželena elektronska pošta.

Najbolj se je spremenila faza iskanja informacij, torej način, kako potrošniki pridejo do informacij. Včasih so prevladovali mediji, kot so televizija, radio in časopis, danes pa prevladuje internet. Zato je danes za podjetja zelo pomembno, da oglašujejo na internetu, še pomembnejše pa, da zakupijo oglasni prostor,⁵ saj potencialni kupci pregledajo spletne strani, ki se pojavljajo na prvih straneh. Biti prvi je danes prednost. Pomembno je tudi imeti dobro oblikovano spletno stran (optimizirano⁶ in z veliko vsebine, danes je denimo privlačna rubrika vprašanja- odgovori).

V tretji fazi se potencialni kupec odloča o nakupu glede na zbrane informacije. Ker se je količina informacij danes povečala, je odločanje težje. Kupci se za izdelke najpogosteje odločijo zaradi dobre reklame. To se v dobršni meri zgodi podzavestno.

V četrti fazi se kupci odločijo za nakup. Ko se odločijo, mora biti zadoščeno vsem pogojem, da nakup lahko opravijo. Trend danes izkazuje prevlado »plastičnega« denarja nad papirnatim in kovanci. Veliko podjetij še vedno ni uvedlo e- poslovanja. E- poslovanje je preprostejše in cenejše, saj so transakcijski stroški manjši kot pri tradicionalnem poslovanju. Na elektronski nakup vpliva pogostost uporabe interneta, računalniška orientiranost in znanje angleščine (RIS, 2008). Po splošnem prepričanju velja, da bo koncept e- poslovanja izgubil predpono *e* (elektronsko), saj ni omejeno le na določene panoge (na primer distribucijo). Podjetja bodo e- poslovanje sprejela in vpeljala tako, da bo postalo vsakdanji način poslovanja.

V peti fazi je za podjetja pomembna povratna informacija o njihovih izdelkih ali storitvah. Na to veliko podjetij pozabi, ko proda svoje izdelke. Povratne informacije podjetju povedo, ali je izdelek dober ali pa ga je treba izboljšati. Zato so nekatera podjetja na svojih spletnih straneh

⁴ O tej tematiki bo več govora v četrtem poglavju diplomskega dela

⁵ O tej tematiki bo več govora v četrtem poglavju diplomskega dela

⁶ Optimizacija spletne strani je proces, s katerim hočemo spletni strani zagotoviti višje mesto pri organskih rezultatih iskanja po ključni besedi

že uvedla točkovalni sistem, kjer kupci ocenjujejo izdelke, ali so odprla forume, na katerih si kupci izmenjujejo mnenja. Tudi spletne ankete so neke vrste povratna informacija za podjetja.

Evropsko interaktivno oglaševalsko združenje (v nadaljevanju EIAA⁷) v svoji raziskavi, ki so jo opravili septembra 2007, ugotavlja, da internet močno vpliva na nakupne navade evropskih potrošnikov, ki nakupujejo prek interneta. Štirideset odstotkov se jih je namreč odločilo za menjavo določene blagovne znamke, potem ko so se seznanili z izsledki raziskave o znamkah, ki so jo zasledili na internetu. Za tovrstne informacije so najdovzетnejši prebivalci Velike Britanije, najmanj pa Italijani. Spletne raziskave o izdelkih najbolj vplivajo na menjavo blagovne znamke pri nakupu električnih naprav (59 %) ter pri potovanjih in počitnicah (43 %). Osemdeset odstotkov evropskih uporabnikov interneta je že kupilo izdelek ali storitev prek spleta, pri čemer gre za triodstotno povečanje v primerjavi z letom 2006 ter za podvojitev v primerjavi z letom 2004. V šestih mesecih so nakupovalci za spletne nakupe zapravili 1,3 milijarde evrov, kar znese v povprečju 747 evra na kupca. Najpogostejši spletni nakup je nakup kart za potovanja, teh nakupov je opravilo 54 % spletnih nakupovalcev. Sledi rezervacija počitnic (42 %), nakup knjig (40 %) ter nakup vstopnic za koncerte, gledališče in festivale (38 %). Raziskava je razkrila tudi precejšnje razlike med spoloma. Ženske bolj kot moški kupujejo obleke in rezervirajo počitnice, medtem ko moški v večji meri kupujejo električne naprave in zgoščenke (EIAA, 2009).

1.3 Sprememba poslovanja (učinki interneta)

V prejšnjem podpoglavju smo spoznali, da so podjetja z uporabo interneta na novo opredelila pojem odnosov s kupci (Osterwalder, Pigneur, 2002, str. 5). Poleg analize informacij o kupcih lahko podjetja zbirajo tudi tok klikov, informacije o preteklih nakupih, kar lahko izkoristijo za oblikovanje prilagojenih vmesnikov, neposredno oglaševanje, ciljno pošiljanje elektronske pošte, navzkrižno prodajo⁸ (Amit, Zott, 2001, str. 506). Tako je merjenje na prej nezanimive ciljne segmente zdaj izvedljivo.

Internet spreminja distribucijo kot še noben dejavnik od industrijske revolucije naprej (Pitt et al., 1999, str. 19). Mnogo posrednikov bo izginilo, pojavili se bodo novi. Internet je spremenil tako koncept razdalje kot koncept časa (Osterwalder, Pigneur, 2002, str. 3). Tapscott in ostali (2000, str. 24) celo ocenjujejo, da je posrednikov več in da se ti pojavljajo v mnogih novih oblikah. Temu pravimo polimediacija.

Ekonomika ni več študija redkosti. Kupci se srečujejo s preobiljem, ko so številni nefizični, na znanju osnovani izdelki mrežne ekonomije reproducirani in distribuirani ob skoraj ničnih mejnih stroških (Tapscott et al., 2000, str. 5).

⁷ *European Interactive Advertising Association.*

⁸ Navzkrižna prodaja (angl. *cross-selling*) je proces, osnovan na poznavanju strankinih nakupnih navad, s tem postopkom podjetje ponudi svojim strankam dodatne proizvode in storitve iz komplementarnega asortimenta.

Nova ekonomija je prinesla tudi spremembe na trgu virov. Trije najpomembnejši viri prihodka s pojavom interneta (Davis, 2001, str. 109) so:

1. *zagotavljanje infrastrukture* (strežnikov, računalnikov, visokohitrostnih vodov, varnosti, podpore, programske opreme itn. V tem se odlikujejo Cisco, Exodus, Compaq, Oracle in drugi.);
2. *e-trgovanje*. Gre za prodajanje blaga in storitev prek spleta. To lahko zajema prodajo podjetja potrošnikom (npr. Amazon.com), prodajo med podjetji (npr. Cisco.com) ali celo med potrošniki (eBay.com);
3. *oglaševanje*.⁹ Obisk strani je enota v spletnem oglaševanju – en obisk pomeni en zaslon, ki ga gleda uporabnik. Čim več potrošnikov se prijavi v omrežje, tem več lahko velika medijska podjetja vlagajo v vsebine strani. Ko je ta pestrejša, privlači več potrošnikov, kar pomeni večje prihodke od oglaševalcev.

Nova ekonomija pomeni tudi trend zniževanja transakcijskih stroškov, stroškov iskanja kupcev in drugih stroškov (Mahadevan, 2000, str. 64–65). Po Tapscottu (2000) sestavljajo transakcijske stroške:

- stroški iskanja (čas, viri, neposredni stroški in stroški, povezani z vzpostavljanjem zaupanja),
- stroški pogajanja (o ceni in pogojih transakcije) in
- stroški koordinacije (procesov in virov).

Internet vpliva na vse te tipe stroškov in s tem močno vpliva na možnost oblikovanja partnerstev. Stroški se znižujejo tudi zaradi krčenja oskrbovalne verige.

V nadaljevanju obravnavam koncept, ki se močno navezuje na novo ekonomijo in internet. Gre za poslovne modele.

2 POSLOVNI MODELI

Vsaka poslovna priložnost se odrazi v poslovnem modelu. Poslovni model mora opredeliti idejo in strategijo, kako tržiti izdelke ali storitve, ki so predmet poslovne priložnosti. Obstaja več definicij poslovnega modela. Večino bi jih lahko strnili v naslednjo formulacijo: »Poslovni model je celovito zaključen model, ki opisuje ciljni trg, definira in diferencira ponudbo podjetja, definira aktivnosti, ki jih mora podjetje izvajati znotraj in z zunanjimi izvajalci, razporeja in določa potrebne vire, način dostopa na tržišče, definira koristi kupca in prinaša dobiček. To je celovit sistem za dostavo neke vrednosti v obliki proizvodov ali storitev do kupcev, ki prinašajo dobiček.« Odgovoriti mora na tri osnovna vprašanja: kdo plača, koliko in kako pogosto. Enak izdelek ali storitev se lahko pojavi na tržišču prek različnih poslovnih modelov (Jermol, 2003).

⁹ O tem podrobneje v četrtem poglavju, kjer bo predstavljeno oglaševanje na iskalniku Google.com.

2.1 Opredelitev poslovnih modelov in njihov pomen

Zaradi hitrih sprememb trga, okolja, razvoja novih tehnologij in modelov so poslovni modeli dinamične narave in skozi čas spremenljivi (Jermol, 2003).

Ni še bilo oblikovane definicije poslovnega modela, s katero bi se strinjala večina avtorjev. Prelet literature izkazuje različne pristope k obravnavanju teme; opisani so v naslednjem podpoglavju.

Tako strateške odločitve podjetja kot njegove operativne izvedbe izhajajo iz poslovnega modela.

Pravilno oblikovan poslovni model ima veliko moč in je lahko pomembno strateško orodje podjetja (Shafer et al., 2005, str. 204). Čeprav se je večina akademskega preučevanja opravila v kontekstu elektronskega poslovanja (Weill et al., 2005, str. 3), je koncept pomemben za vse vrste podjetij in ni omejen samo na internetna podjetja (Shafer et al., 2005, str. 200).

Strateške inovacije, novi poslovni modeli in prisotnost na internetu so jedro eksplozivne rasti novih podjetij tako v ZDA kot v EU. Poslovni modeli, ki so nastali ob novem načinu poslovanja, so raznovrstni (Jerman-Blažič et al., 2001, str. 28).

Izbira poslovnega modela podjetju, ki uvaja ali je že uvedlo elektronsko poslovanje, ne zagotavlja uspeha, sposobnosti preživetja in izpolnitve poslovnega poslanstva. Da bi se to zgodilo, mora podjetje imeti še model elektronskega trženja svojih izdelkov in storitev, ki nadgrajuje poslovni model. Marketinški model ali model trženja na omrežju mora poleg poslovnega modela vsebovati še izdelano tržno strategijo. Pri pravilni izbiri nam lahko pomaga pregled ugotovljenih modelov, vendar to ni dovolj za uspeh v novonastalih pogojih poslovanja, temveč je ključna inovativnost (Jerman-Blažič et al., 2001, str. 29).

2.2 Razdelitev poslovnih modelov

Znanstveniki so na različnih osnovah uporabili različne pristope. Pristopa sta:

1. taksonomija poslovnih modelov (avtorji Rappa, Timmers, Appelgate, Weill in Vitale),
2. sestavni deli poslovnih modelov (avtorji Afuah in Tucci, Alt in Zimmermann, Hamel).

Avtorji, ki uporabljajo pristop taksonomije poslovnih modelov, delijo poslovne modele hierarhično. Poslovne modele delijo na različno število skupin, nekateri te skupine celo razdelijo v podskupine. Nekateri so število skupin poskušali optimizirati na minimum, spet drugi so zajeli več kot štirideset različnih poslovnih modelov. Skupine poslovnih modelov so naročniški model, javni model, oglaševalski model itd.

Pristop poslovnih modelov po sestavnih delih omogoča bolj odprto analizo. Pri tem pristopu so poslovni modeli določeni že vnaprej in na podlagi tega se odločimo, kateri ustreza

obravnavanemu podjetju. Elementi so lahko vrednost za kupca, vir dohodka, konkurenčnost itd.

Razlikujejo se torej po merilih, ki se upoštevajo pri kvalifikaciji, in tudi po številu objektov, ki so kvalificirani. Nekateri avtorji analizirajo poslovne modele z obema pristopoma, pri čemer pa en pristop vedno prevladuje. Tabela 1 prikazuje primerjavo pristopov po avtorjih.

Tabela 1: Primerjava pristopov po avtorjih

Avtorji	Definicija	Taksonomija	Elementi
Afuah in Tucci (2001)	da		da
Alt in Zimmerman (2001)		da	da
Appelgate (2001)	da	da	
Hamel (2000)			da
Linder in Cantrell (2000)	da	da	da
Osterwalder (2004)	da		da
Rappa (2001)	da	da	
Timmers (1998)	da	da	

Vir: Osterwalder, Communication of the Association for Information System, 2004, str. 24.

Iz tabele je razvidno, da se je prvi pojem o poslovnih modelih pojavil leta 1998. Opredelil ga je Timmers.

V naslednjih podpoglavjih so predstavljeni posamezni avtorji iz zgornje tabele.

2.2.1 Afuah in Tucci

Afuah in Tucci se v svojem delu osredinjata bolj na poslovne modele interneta. Opredelila sta naslednje komponente (Afuah & Tucci, 2001, str. 48–65):

- Ponujena vrednost kupcem v obliki razločevalne ponudbe ali nižjih stroškov s strani podjetja.
- Podjetje mora izvajati različne dejavnosti, da bi kupcem lahko ponudilo vrednost. Določiti mora, katere dejavnosti bo kdaj izvajalo, saj se značilnosti panoge skozi čas spreminjajo. Zato se mora odločati, kdaj bo vstopilo in kam v vrednostno verigo se bo umestilo. Pri odločanju mora upoštevati več vodil: dejavnosti, ki jih izvaja, morajo biti konsistentne z vrednostjo, ki jo podjetje ponuja, medsebojno se morajo podpirati, izkoriščati morajo dejavnike uspeha panoge, izkoriščati morajo prednost, ki jo prinašajo razločevalne sposobnosti podjetja, panogo morajo narediti še privlačnejšo zase – povečati ovire za vstop konkurentov, zmanjšati pogajalsko moč kupcev in dobaviteljev, zmanjšati moč konkurentov in nadomestnih izdelkov.
- Podjetje mora segmentirati trg. Določiti mora, katere trge bo pokrilo, kakšno vrednost v obliki izdelkov in storitev bo ponujalo.

- Sposobnosti podjetja temeljijo na virih in kompetencah. Viri so lahko oprijemljivi, neoprijemljivi in finančni. Kompetence so sposobnost in zmožnost podjetja, da preoblikuje svoje vire v vrednost za kupca in v dobiček. Kompetence so bistvene, če ustrezajo naslednjim merilom: ustvarijo vrednost za kupca, so razločevalne in omogočajo razširljivost. S tem podjetje ustvarja konkurenčno prednost.
- Podjetje mora določiti tudi cenovno strategijo. Avtorja se osredinjata predvsem na izdelke, ki temeljijo na znanju in za katere je značilno, da imajo sorazmerno visoke vnaprejšnje stroške glede na variabilne stroške za izdelavo in ponudbo posameznega izdelka. Poudarjata pomen tržnega deleža in marž. Večji pomen pripisujeta rasti trga v celoti.
- Ko omenjata komponente poslovnega modela, namenita v primerjavi z drugimi avtorji sorazmerno malo poudarka virom dohodka, omenjata pa tudi posredniški model.
- Kot eno od komponent vključita tudi implementacijo poslovnega modela.

2.2.2 Alt in Zimmerman

V nasprotju z drugimi avtorji vključujeta Alt in Zimmerman (Alt in Zimmerman, 2001, str. 152) med sestavne dele poslovnega modela tudi elemente, kot so poslanstvo, proces, pravne zadeve in tehnologija.

Najosnovnejših je šest generičnih elementov:

- Podjetje mora določiti poslanstvo. Pomemben del poslovnega modela je razvijanje razumevanja vizije na splošno, strateških ciljev in vrednostnih predlogov, vključno z osnovnimi proizvodi ali storitvami.
- Struktura podjetja določi funkcijo različnim vpletenim agentom. Hkrati se osredini na kupce in izdelke.
- Procesi omogočajo podrobnejši pogled na poslanstvo in strukturo poslovnega modela. Pokažejo elemente ustvarjanja vrednostnih procesov.
- Dohodek je del poslovnega modela, v katerem so predstavljena stališča v zvezi z dobičkom in stroški.
- Pravne zadeve vplivajo na vse vidike poslovnega modela in vizije na splošno.
- Tehnologija omogoča, da lahko poslovni modeli, ki temeljijo na ITK, sploh obstajajo. Po drugi strani tehnologija močno vpliva tudi na oblikovanje poslovnega modela.

2.2.3 Applegate

Applegate in Collura (2001, str. 3) opredeljujeta tri komponente poslovnega modela, in sicer koncept, sposobnost in vrednost:

- Poslovni koncept opredeljuje tržno priložnost, ponujene izdelke in storitve, dinamiko konkurence, strategijo za doseg prevladujočega položaja in strateško opcijo za razvoj posla.
- Podjetje sposobnosti gradi in ponuja z ljudmi in partnerji, organizacijo in kulturo, operativnim modelom, tržnim in prodajnim modelom, upravljavskim modelom, modelom poslovnega razvoja in infrastrukturnim modelom.

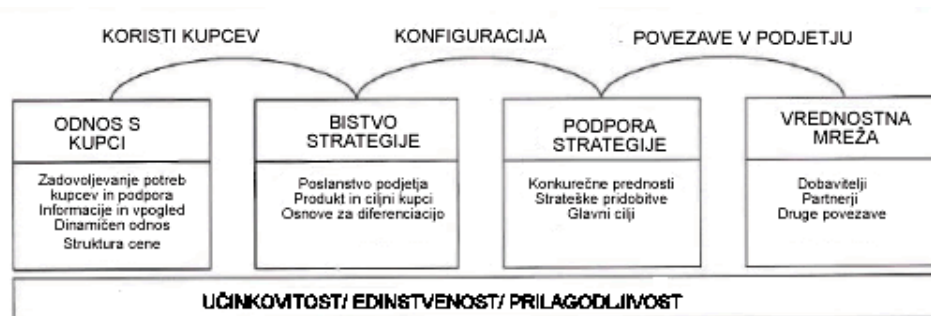
- Vrednost poslovnega modela se meri s koristjo, ki jo ima vsak udeleženec, organizacija s tržnim deležem, nadalje z močjo znamke in dobrimi finančnimi rezultati.

2.2.4 Hamel

Hamel (2000) prikaže poslovni model kot poslovni koncept, ki je postavljen v prakso in v katerem obstajajo različni elementi. Razlikuje štiri elemente, in sicer odnose s kupci, bistvo strategije, podporo strategiji in vrednostne mreže. Ti koncepti so med seboj povezani s koristmi kupcev, konfiguracijami in povezavami v podjetju. Elementi so naprej razčlenjeni na več podelementov. Pregled nad temi elementi prikazuje slika 3.

- Element »bistvo strategije« definira poslanstvo podjetja, ki opredeljuje, zakaj je ustvarjen poslovni model in kakšni so zastavljeni cilji. Dalje opredeljuje izdelek, ciljne kupce in segment, v katerem podjetje tekmuje. Nazadnje še opredeli, kako podjetje tekmuje drugače kot konkurenca.
- Element »podpora strategiji« vsebuje konkurenčne prednosti podjetja in njegove edinstvene sposobnosti. Naprej specificira strateške pridobitve, na primer infrastrukturo, znamke in patente. Ta element poudari glavne procese v podjetju in pojasni, kaj podjetja delajo.
- Element »odnosi s kupci« združuje več podelementov, in sicer najprej zadovoljevanje potreb kupcev in podporo, s čimer avtor meri na to, kako in prek katerih kanalov dostopamo do stranke. Drugič, podatki in vpogled zajemajo vedenje, ki je zbrano o kupcih. Tretjič, dinamičen odnos se nanaša na naravo vplivanja med proizvajalcem in kupcem. Zadnji podelement je struktura cene, ki nam pove, kaj in koliko zaračunamo kupcu.
- Element »vrednostne mreže« opredeljuje celotno mrežo, ki obdaja podjetje, njegove elemente in vire podjetja. Podelementi so dobavitelji, partnerji in druge povezave.

Slika 2: Pregled nad elementi poslovnega modela



Vir: Hamel, Learning the revolution, 2000, str. 20.

Pomemben podelement vrednostne mreže so še druge povezave, ki so v nekaterih primerih pomembnejše od dobaviteljev in partnerjev. Povezave med elementi:

- koristi kupcev. Povezava med bistvom strategije in odnosom do kupcev. Opredeľjuje skupek ugodnosti, ki so ponujene kupcu;

- povezave v podjetju. Ta povezava se nanaša na odločitve, ki so bile sprejete v podjetju, in odločitve, ki vplivajo na vrednostno mrežo;
- konfiguracija. Bistvo te povezave je v osredinjanju na edinstven način, v katerem se sposobnosti, premoženje in procesi združijo v medsebojnem odnosu za podporo dane strategije.

2.2.5 Linder in Cantrell

Linder in Cantrell pravita, da je treba poslovni model razumeti kot celovit koncept, ki zajema vse elemente, kot so cenovni mehanizem, odnos s strankami in drugi dejavniki.

Raznolikost poslovnih modelov primerjata z žuželkami v smislu, da je »raznolikost oblik, barv in velikosti fenomenalna«. Mnogo poslovnih modelov je namreč zgolj izboljšav in ne korenitih odkritij od že uveljavljenih poslovnih modelov. Razlagata, da poslovni model hkrati vključuje vidike iz funkcijske strategije s pripadajočo operativno učinkovitostjo. Čeprav lahko ima podjetje več (funkcijskih) strategij, ima samo eno poslovno strategijo. Po drugi strani lahko isto podjetje uporablja več poslovnih modelov (Linder in Cantrell 2000, str. 3–5).

2.2.6 Osterwalder

Osterwalder in Pigneur (2002) predstavita devet elementov (kock) poslovnega modela in jih združita v štiri glavne stebre: izdelčne inovacije, odnosi s kupci, upravljanje infrastrukture in finančni vidiki:

- Izdelčne inovacije vključujejo vidike, povezane z izdelki. To so ponujena korist in njena dostava, ciljni kupci in sposobnosti – ponovljivi vzorci uporabe sredstev za ustvarjanje.
- Odnose s kupci sestavljajo informacijska strategija, distribucijski kanali ter zaupanje in zvestoba.
- Pri upravljanju infrastrukture vključita razporeditev dejavnosti, ki ustvarjajo in dostavljajo vrednost, ter odnose med temi dejavnostmi, viri in sredstvi ter omrežjem partnerstev.
- Finančni steber je prečen glede na druge stebre, saj ti vplivajo nanj. Vključuje prihodkovni model z določanjem cen, strukturo stroškov in model dobička.

2.2.7 Rappa

Michael Rappa (2007) opredeljuje več poslovnih modelov. Vsak od modelov je razdeljen na manjše poslovne modele in ti se lahko v podjetju prepletajo. Rappovi modeli so naslednji:

- V posredniškem modelu podjetje določi izmenjavo na trgu, storitve kupi-prodaj, sistem zbranih zahtev, dražbene posrednike, posrednike transakcij, distributerje, iskalce izdelkov in storitev ter virtualno tržnico.
- Oglaševalski model vključuje portale, male oglase, registracijo uporabnika, sponzorirane povezave, vedenjsko oglaševanje, vsebinsko usmerjeno oglaševanje, reklamno stran pred vstopom na spletno stran ter reklame prek vsebine.

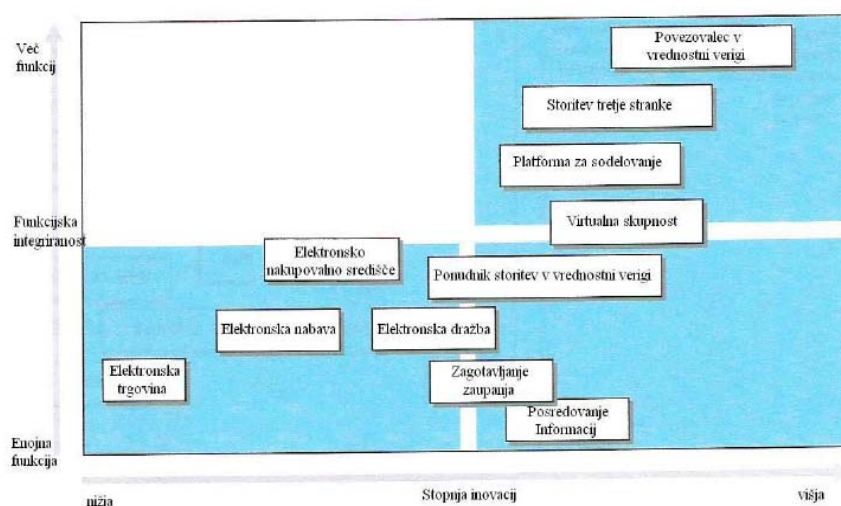
- V model posredovalca informacij so zajeti modeli: oglaševalne mreže, merjenje občinstva, spodbudno trženje in metaposrednik.
- Elektronska trgovina predstavlja modele: virtualni trgovec, kataloška prodaja, klikni in poveži ter bit prodajalca.
- Model proizvajalca opredeljuje neposredno prodajo in zajema naslednje modele: nakup, najem, licenca in vsebinsko integrirana blagovna znamka.
- Povezovalni model ali model mreže partnerjev se nadalje deli na model izmenjave oglasnih pasic, model plačaj na klik in model delitve dobička.
- Vloga interneta je v modelu skupnosti povezovanje v navidezne skupnosti, ki vključuje modele: odprto programiranje, odprta vsebina, javno predvajanje in povezovalne storitve.
- Naročniški model vključuje modele: ponudniki vsebin, mrežni ponudniki iskalcev določenih oseb, ponudniki zaupanja in ponudniki internetnih storitev. Uporabniki plačujejo za uporabo strani, informacij ali storitev.
- Javni model opredeljuje merjene uporabe in merjene naročnine.

Rappa opozarja na pomembnost poslovnih modelov za podjetja. V današnjem času se poslovni modeli omenjajo kot del intelektualne lastnine, kar pomeni, da jih ščiti patentno pravo.

2.2.8 Timmers

Je eden prvih avtorjev, ki je opredelil obseg poslovnega modela. Zagovarja teorijo, po kateri se poslovni modeli delijo v enajst skupin, odvisno od funkcijske integriranosti in stopnje inovacij (slika 3).

Slika 3: Razvrstitev poslovnih modelov po Timmersu



Vir: Jerman-Blažič et al., Elektronsko poslovanje na internetu ,2001, str . 41.

Nekateri od modelov se pojavljajo samo v eksperimentalni fazi. V spodnjem levem kotu na sliki 3 se nahaja osnovna spletna trgovina, ki je elektronska različica tradicionalnega načina prodaje. V desnem zgornjem kotu je povezovalci vrednostne verige, ki v tradicionalni obliki

ne more obstajati in je odvisen od ITK, ki omogoča pretakanje informacijskih tokov prek mrež in ustvarja dodano vrednost z integracijo teh informacijskih tokov (Jerman- Blažič et al., 2001, str. 42).

2.3 Poslovni model nove ekonomije

Poslovni model nove ekonomije ali internetni model pomaga ustvarjati dobiček z internetno tehnologijo, pri čemer je internet distribucijski kanal (Janeska& Sotiroski, 2005, str. 199–207).

Poslovne modele bomo tako razdelili v dve skupini (Jermol, 2003).

1. Tradicionalni poslovni modeli

Tradicionalne poslovne modele lahko razvrstimo v več skupin: model posredništva, model oglaševanja, informacijsko-medijski model, trgovski model, proizvodni model, model podružnic, model skupnosti, model naročanja, model dodanih in povezanih vrednosti.

2. Poslovni modeli e-poslovanja

Elektronsko poslovanje zajema trgovanje s fizičnimi izdelki, storitvami ali »mehkejšimi« izdelki, kot so informacije. Sistematski pristop k opredelitvi posameznega poslovnega modela je vezan na razstavljanje in sestavljanje vrednostnih verig in vrednostnih mrež. Tako je nastalo deset poslovnih modelov (Jerman-Blažič et al., 2001, str. 29– 41):

- *e- trgovina*. Prednosti v primerjavi z običajno trgovino so povečano povpraševanje zaradi ogromnega internetnega trga, nizki stroški pokrivanja globalnega trga ter znižanje prodajnih in trženjskih stroškov. Prednosti za kupca so nižje cene, velika izbira, boljše informacije, lažji pregled, izbira in nakup, vključno s štiriindvajseturno prisotnostjo;
- *e- preskrba*. Prednosti za kupce so v široki izbiri ponudnikov, kar vodi k nižji ceni, večji kakovosti, boljši dostavi in nižjih stroških posrednikov. Možnost pogajanj, sodelovanj in skupnih nakupov dodatno veča prednosti modela. Prednosti za dobavitelja so globalna prisotnost, dostop do ponudb, lažje prijavljanje ponudb, skupno nastopanje in priprava ponudb;
- *e- dražba*. Prednosti za prodajalce in kupce so večja izbira, majhni stroški prodaje, prisotnost na globalnem trgu;
- *e- tržnica*. Je sestavljena iz več e-trgovin. Prednosti za kupce so prednosti e-trgovin in dostop do različnih vrst izdelkov in storitev po istem uporabniškem vmesniku. Prednosti za trgovce so prisotnost v verigi trgovin, majhni stroški uporabe in vzdrževanja sistema, majhni stroški oglaševanja in delitev stroškov dostave;
- *najem trgovine*. Prednosti za trgovce so v tem, da to prodajno pot uporabljajo kot dodatek k obstoječim, ni stroškov vzdrževanja in posodabljanja sistema, ni stroškov logistike, poslovanje pa je mogoče po modelu komisije;
- *virtualne skupnosti*. Osnovna vrednost virtualnih skupnosti je, da so uporabniki vsebin tudi njihovi ustvarjalci. S plačilom naročnine vsak uporabnik postane član,

ki ima vrsto dodatnih ugodnosti. Virtualne skupnosti so zelo cenjene v oglaševalskih agencijah;

- *upravljavec vrednostnih verig je specializiran za določeno funkcijo vrednostnih verig.* Banke na primer so upravljavke plačilnega sistema v vrednostni verigi;
- *integrator vrednostnih verig izvaja vse informacijske servise za nemoteno delovanje vrednostnih verig.* Povezovalci se osredinijo na povezovanje več korakov vrednostne verige z možnostjo izkoriščanja informacijskih tokov, ki nastajajo med njimi kot nadaljnja dodana vrednost. Dohodki prihajajo iz plačil za svetovanje ali plačil za morebitne opravljene transakcije;
- *ponujanje platform za sodelovalno delo, igro in učenje.* Platforma za sodelovanje je komplet orodij in informacijsko okolje za zagotavljanje sodelovanja med podjetji. Osredotoči se lahko na specifično funkcijo (oblikovanje, inženirstvo) ali z virtualno ekipo svetovalcev zagotavlja podporo projektom. Priložnosti za posel so v upravljanju platforme (članarina ali plačilo glede na uporabo) in podajanju specializiranih orodij (za oblikovanje, upravljanje z dokumenti ipd.);
- *posredovanje informacij, certifikatov in ostalih uslug e-ekonomije.* V globalnem gospodarstvu je zanimiv pojav novih informacijskih storitev, ki ustvarjajo dodano vrednost z veliko količino podatkov, ki so na voljo v odprtih mrežah ali do katerih se lahko pride z integriranimi poslovnimi opreacijami, kot so iskanje informacij (Yahoo! ali Google), profiliranje kupcev, posredovanje poslovnih priložnosti, investicijsko svetovanje in podobno. Običajno se informacije in svetovanje plačujejo neposredno na naročniški osnovi ali glede na uporabo, možno je tudi plačevanje na osnovi oglaševanja. Viri dohodkov sta naročnina, kombinirana z enkratnimi plačili storitev, ter prodaja programske opreme in svetovanja. Posebna kategorija informacijskih storitev so iskalni stroji na internetu (na primer Google), katerih vir dohodka je oglaševanje.

2.3.1 E- oglaševalski model

Znotraj prihodkovnega modela (ki je del poslovnega modela) bom predstavila oglaševalski model, saj se v diplomski nalogi osredotočam na ta vir dohodka podjetja.

Prihodkovni model je opis načina, na katerega bo organizacija ali projekt e- poslovanja pridobival dohodek (Pucihar, 2006).

Rappa loči dve vrsti oglaševanja:

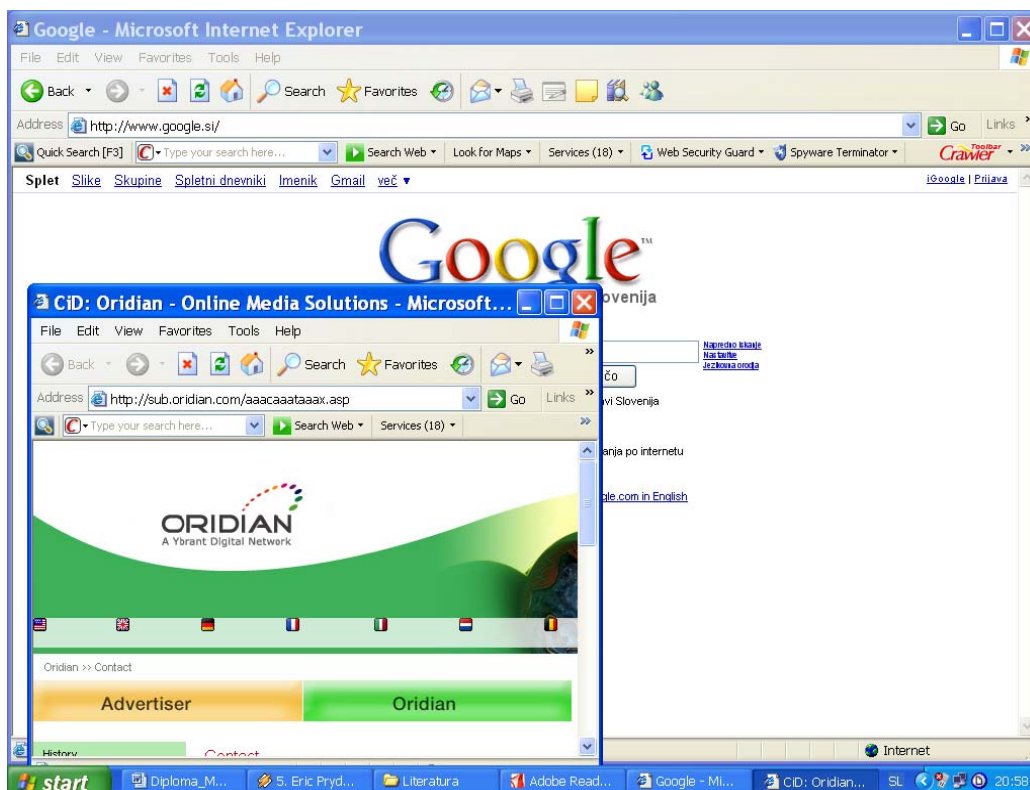
- Vedenjsko oglaševanje,

ki deluje tako, da anonimno opazujemo vedenjske navade uporabnika in mu pri tem ponudimo oglasna sporočila, ki so relevantna in povezana z njegovim iskanjem. Ker s tem iščemo neki profil uporabnika, se ta postopek imenuje e- profiliranje. Uporabnikovi interesi, vzorci brskanja po spletu in nakupna izbira so samo nekateri podatki od mnogih, ki so shranjeni v podatkovnih bazah brez uporabnikove vednosti ali privolitve in se uporabljajo pri postavitvi spletnih pasic ter oblikovanju ponudbe in storitev ob obisku spletnih strani. Zbrane informacije so predvsem neosebne, vendar ko uporabnik spletne strani pusti svoje podatke

(ime, naslov itd.), je te mogoče povezati z e- naslovom, IP- naslovom¹⁰ in demografijo, kar ustvari veliko natančnejši in osebnejši profil uporabnika (GUIDES E-Business Guidelines on Data Protection Directive 95/94/EC, 2002, str. 6– 7; Jerman-Blažič, Klobučar, Seničar, 2003, str. 3– 4).

Primer takšnega oglaševanja prikazuje slika 4.

Slika 4: Primer vedenjskega oglaševanja



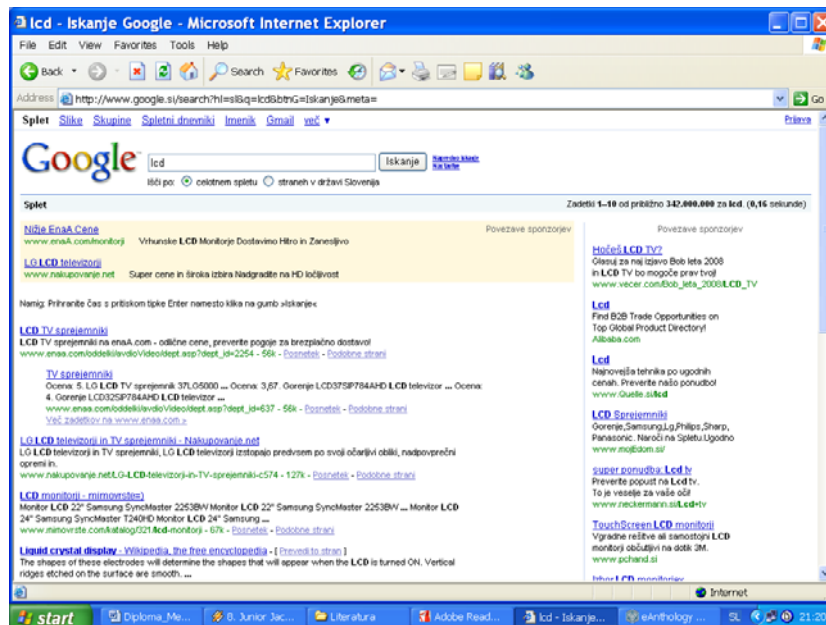
– Vsebinsko usmerjeno oglaševanje
je oglaševanje na ključne besede, ki jih uporabniki iščejo na iskalnikih. Med takšno oglaševanje uvrščamo vsa sporočila in prostor na iskalniku, ki ga podjetja zakupijo za določeno vsoto. To storijo zato, da bi bili čim bolj v ospredju in prvo videno. S takšnim oglaševanjem je prvi začel Google (Google Adsense in Adwords¹¹).

Slika 5 prikazuje usmerjeno oglaševanje. Prikaz rezultatov je na ključno besedo »lcd«.

¹⁰ IP-naslov je številka, ki natančno določa računalnik v omrežju internet (angl. *Internet Protocol*).

¹¹ Adsense in Adwords sta Googlova programski orodji, ki uporabnikom omogočata zakup strani na iskalniku na določene besede. Več o tem v četrtem poglavju.

Slika 5: Primer vsebinskega usmerjenega oglaševanja



2.3.2 Oglaševanje na spletnih iskalnikih

Oglaševanje na spletnih iskalnikih je tisto oglaševanje, ki zajema vsa sporočila in prostor na iskalniku, ki ga podjetja plačajo. Rast oglaševanja na spletnih iskalnikih se iz leta v leto povečuje.

Možnost oglaševanja lahko razdelimo v nekaj kategorij (Rolih, 2007, str. 106–108):

- plačana vključitev med rezultate ali oglaševanje po ključnih besedah (angl. *paid placement listings*) je možnost prikaza oglasa (vsebuje le besedilo, brez grafike) podjetja na strani s seznamom zadetkov, ki jo podjetje plača;
- plačana vključitev v iskalnik (angl. *paid inclusion*) je plačana storitev podjetja, da se njegova spletna stran sploh vključi v bazo strani za indeksiranje.¹² Iskalnik v svojem indeksu osvežuje o njej pogosteje, vendar ta možnost navadno ne vpliva na položaj strani med zadetki;
- promocija vsebine (angl. *content promotion*): ta možnost pomeni, da iskalnik na stran s seznamom zadetkov vključi povezavo do zadevne informativne vsebine oglaševalca ali svoje vsebine;
- oglasne pasice (angl. *banner ads*) so grafični oglasi. Danes takšno oglaševanje ponujajo le redki iskalniki, eden od teh je tudi Najdi.si.

S tovrstnim oglaševanjem lahko podjetje sorazmerno hitro poveča obisk svoje spletne strani s primernimi obiskovalci. Takšno oglaševanje lahko steče v nekaj minutah. Z oglaševanjem na klik oglašujemo tisto, kar podjetje želi. Če ima podjetje na svoji spletni strani ankete, forume in razne druge komentarje, je veliko povratnih informacij od kupcev. Je pa tudi nekaj slabosti.

¹² Indeksiranje spletnih strani je opisano v pod poglavju 3.2.

To so stroški, ki jih podjetje plačuje na vsak klik, predvsem gre za oportunitetne stroške, če se obiskovalec ne spremeni v kupca. Podjetje mora dobro premisliti, katere ključne besede so prave in katere so točno tiste, ki jih je uporabnik iskal z namenom, da bi našel spletno stran podjetja.

Za primernost ključnih besed obstaja pravilo 20/60/20, kar pomeni (Rolih, 2007, str. 65):

- 20 odstotkov najprivlačnejših ključnih besed, ki so za nas najpomembnejše, optimizaciji zanje namenimo več časa,
- 60 odstotkov srednje privlačnih besed, katerim namenimo nekoliko manj časa,
- 20 odstotkov ključnih besed, ki so najmanj privlačne, odstranimo s seznama.

2.3.3 Način zaračunavanja za oglaševanje

Na voljo sta dva načina zaračunavanja za oglaševanje. Prvi način je zaračunavanje glede na število prikazov oglasa, drugi način pa je plačilo glede na število klikov. Plačilo na klik pomeni plačilo glede na število uporabnikov, ki so dejansko kliknili na oglas. Iskalniki v večji meri uporabljajo drugi način, saj ta način predstavlja večji delež prispevka.

Cena je zelo dinamična in se določa na dražbah. To pomeni, da je oglas tistega oglaševalca, ki je za klik pripravljen plačati več, med rezultati iskanja uvrščen više. Primer: če ima oglaševalec A ceno za klik 1,50 evra, oglaševalec B pa 2,00 evra, pomeni, da ob kliku na oglas oglaševalca B oglaševalec B plača le 0,01 evra več od ponujene cene oglaševalca A, to je 1, 51 evra.

Tak način plačevanja imajo iskalniki uveden z namenom doseganja kar največjega dobička.

Leta 2006 je raziskava ComScore pokazala, da 68 odstotkov uporabnikov iskalnikov klikne le na en oglas, ki se prikaže na strani zadetkov, preden opravi nakup, 32 odstotkov pa na enega ali dva (Rolih, 2007, str. 112–113).

Pri izračunu se lahko pojavijo tudi težave s številom klikov, saj se ti lahko ponarejajo na več načinov. Ponarejajo jih lahko lastniki iskalnikov, da bi povečali svoj prihodek, lastniki strani, ki so vključene v oglaševalske mreže, konkurenti oglaševalca in razne druge skupine. Na to morajo biti lastniki spletnih strani zelo pozorni. Da ne bi izgubili stranke, morajo redno spremljati učinkovitost in uspešnost oglaševalske akcije.

Rezultate lahko merimo z različnimi kazalniki (Rolih, 2007, str. 123):

- stopnja klikov na oglas (CTR¹³) ponazarja razmerje med številom vseh prikazov oglasa in številom klikov na oglas. Če se je, denimo, oglas prikazal stotim obiskovalcem in sta dva kliknila nanj, znaša CTR dva odstotka;
- stopnja pretvorbe¹⁴ pove, koliko od obiskovalcev spletne strani je naredilo predvideno stanje, ki je lahko nakup, naročilo ali pa je le klic v zvezi z izdelkom/storitvijo;

¹³ CTR je stopnja klikov na oglas (angl. *click-through rate*).

¹⁴ Stopnja pretvorbe (angl. *conversion rate*).

- strošek pridobitve kupca (CPA¹⁵) je strošek pridobitve novega kupca;
- donosnost naložbe (ROI,¹⁶ v internetnem oglaševanju pravimo tudi ROAS¹⁷) izračunamo tako, da delimo razliko v ceni, ki smo jo ustvarili, s prodajo izdelkov/storitev s stroški akcije in to pomnožimo s sto (rezultat je v odstotkih).

2.4 Umestitev poslovnega modela v podjetju

Koncept poslovnega modela je oblikovan tako, da se njegova funkcija povezuje s strategijo, organizacijo in informacijsko-telekomunikacijsko tehnologijo. Na vse te elemente vplivajo različne silnice, okolje in spremembe: socialno-pravno okolje, konkurenčne sile, potrošnikovo povpraševanje in tehnološke spremembe. Prikaz je na sliki 6.

Slika 6: Umestitev poslovnega modela v podjetju



Vir: Osterwalder, The business model ontology a proposition in a design science approach, 2005, str. 9.

2.4.1 Poslovni model in poslovna strategija

Pojma poslovni model in poslovna strategija sta tesno povezana. Pri poslovnem modelu je poudarek na služenju denarja, pri strategiji pa na uspešnosti (Afuah, 2004, str. 12).

Najpomembnejše, kar je treba imeti v mislih, je, da mora vsakršen koncept rasti, se širiti in imeti vizijo izjemnih razsežnosti, nadalje mora temeljiti na bistvenem elementu, tj. na strankah (Davis, 2001, str. 60). Glede na to, da so vsi zaposleni v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo, lahko pomagajo prepoznati potrebe in razviti rešitve ter sodelovati v razvijanju strategije (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 24).

Porter, avtor na področju strategij, navaja tri generične strategije: strategija stroškovne učinkovitosti (nižji stroški, kot jih imajo konkurenti), strategija diferenciacije (različni od konkurentov) in strategija osredotočenja (doseganje stroškovne ali diferencialne učinkovitosti).

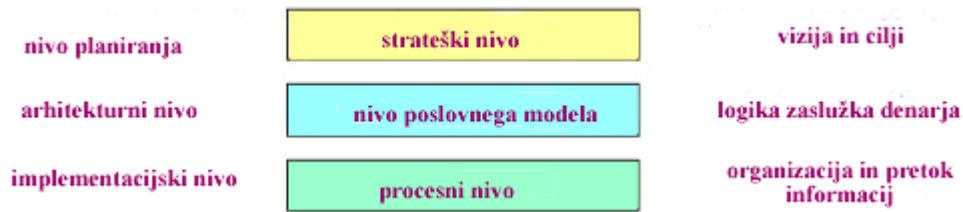
Osterwalder in Pigneur poslovni model hierarhično umeščata med strategijo in poslovne procese (slika 7).

¹⁵ CPA (angl. *cost per acquisition*).

¹⁶ ROI (angl. *return on investment*).

¹⁷ ROAS (angl. *return on ad spend*).

Slika 7: Umestitev poslovnega modela med strategijo in poslovne procese



Vir: Osterwalder& Pigneur, The business model ontology a proposition in a design science approach, 2004, str. 16.

Poslovni model prikazeta kot manjkajočo povezavo med strategijo in poslovnimi procesi oz. kot konceptualno in arhitekturno implementacijo poslovne strategije in temelj za implementacijo poslovnih procesov.

Slika 8: Povezava poslovnega modela s poslovno strategijo



Vir: Osterwalder& Pigneur, The business model ontology a proposition in a design science approach , 2004, str. 17.

V celoti gledano pa se poslovna strategija in poslovni model močno povezujeta (slika 8). Ko podjetje določi vizijo, svoj položaj na trgu, opredeli svoje cilje in izbere eno od strategij za doseg ciljev, poveže poslovno strategijo s poslovnim modelom, kjer podrobneje opredeli, kako in s kakšno filozofijo doseči cilje in vizijo, ki jih opredeljuje strategija.

2.4.2 Poslovni model in poslovna organizacija

Poslovna organizacija zadeva strukturo podjetja, oddelke v podjetju in vse procese, ki potekajo v podjetju. Tega ne smemo zamenjati s poslovnim modelom, ki predstavlja logiko podjetja, kako zaslužiti denar kot skupek konceptov.

Poslovni model in poslovna organizacija pa sta vendarle močno povezana. V devetdesetih letih so se s splošnim pojavom interneta začele odvijati spremembe; podjetja so prilagajala poslovne modele novemu poslovanju (slika 9).

Slika 9: Povezava poslovnega modela s poslovno organizacijo



Vir: Osterwalder in Pigneur, The business model ontology a proposition in a design science approach, 2004, str. 17.

2.4.3 Poslovni model in informacijsko-telekomunikacijska tehnologija

V informacijsko tehnologijo spada vsa informacijska in komunikacijska tehnologija, ki jo uporabljajo v podjetju, in sicer od strojne opreme¹⁸ (računalniki, strežniki,¹⁹ telefoni itd.), programske opreme²⁰ (različni programi, ki omogočajo lažje delo, spletne strani itd.) do bolj kompleksnih sistemov. Povezava z ITK in poslovnim modelom (slika 10) je zelo močna, saj je informacijska tehnologija eden ključnih dejavnikov, ki omogoča delovanje inovativnega poslovnega modela (Osterwalder, 2004, str. 18).

V nekaterih primerih je povezava med ITK in poslovnim modelom v podjetju zelo očitna, saj drug brez drugega preprosto na bi mogla delovati. To je očitno ob primerih eBay-a in Amazon.com, kjer podjetji ne bi obstajali, če jima internet ne bi omogočal prodaje in dostopa do tako velikega števila kupcev. Vendar povezava z ITK in poslovnim modelom ni vedno tako očitna in jo zaznamo šele, ko spreminjamo ključne dejavnike. Če na primer močno zmanjšamo komunikacijske in koordinacijske stroške (IT-stroške), bo to posredno vplivalo na poslovni model (Osterwalder, 2004, str. 18).

Slika 10: Povezava poslovnega modela z informacijsko-telekomunikacijsko tehnologijo



Vir: Osterwalder in Pigneur, The business model ontology a proposition in a design science approach , 2004, str. 18.

3 SPLETNI ISKALNIKI

Spletni iskalniki so danes nepogrešljivo orodje za iskanje informacij v spletnem prostoru. Iskanje informacij v spletnem prostoru lahko delimo na tri geografske razsežnosti: iskanje po svetu (Google), iskanje po posamezni državi (Najdi.si) ali lokalno iskanje (Raziskovalec.com). Pogosto so tudi spletne knjižnice napačno imenovane iskalniki; od njih se razlikujejo po tem, da iščejo po vnaprej pripravljenih straneh s kratkim opisom. (Wikipedia: Spletni iskalniki, 2008).

V tem poglavju bom predstavila nastanek spletnih iskalnikov, način njihovega današnjega delovanja in njihovo uporabnost

3.1 Nastanek spletnih iskalnikov

Po prvih poskusih ustvarjanja iskalnikov na začetku devetdesetih letih dvajsetega stoletja je sledilo obdobje hitrega vzpona iskalnikov v sredini devetdesetih let. Takrat so bili glavni igralci na trgu iskalniki AltaVista, Magellan, Lycos, Infoseek, Exite in Inktomi. Razvoj v tem

¹⁸ V angleščini *hardware*.

¹⁹ V angleščini *server*.

²⁰ V angleščini *software*.

obdobju je bil izjemen, saj se je v internetna podjetja stekalo ogromno kapitala. Ko so iskalniki dosegli stopnjo zadovoljivih rezultatov iskanj, so se investicije v iskalne tehnologije tako rekoč ustavile. Takrat se je pozornost z iskanja prenesla na ustvarjanje portalov ali vstopnih točk v internet. Vsi glavni igralci so se trudili, da bi svoje obiskovalce zadržali na svojem portalu. Zasluzki so se namreč kovali pri prodaji oglasnega prostora na portalih. Dlje, kot so se uporabniki zadržali na portalu, več prihodkov je ta imel. Tako so iskalniki za ta namen začeli ustvarjati nove storitve za svoje uporabnike, kot na primer brezplačne e-poštne predale, forume, igre, pregled novic, možnost ustvarjanja osebnih spletnih strani itd. Iskanje je kar naenkrat postalo funkcija, ki je bila nezaželena, saj je pomenilo, da svoje obiskovalce pošiljaš na druge spletne strani (Rolih, 2007, str. 34–35). Načini oglaševanja, kakršne poznamo danes, so bili tedaj še v povojih. Uporabniki so pogosto odkrili kakšno spletno stran, ker jih je tja pripeljala vrsta vzajemnih povezav iz enega spletišča na drugo. Z drugimi besedami, spletna podjetja so si uporabnike »podajala«, ker drugo drugemu niso bila konkurenčna (Davis, 2001, str. 41). Vlaganje v iskalne tehnologije se je tako dejansko ustavilo. Ker so bile tehnologije iskanj precej neizdelane, je bilo iskalnike zelo lahko prelistati. To so izkoristili lastniki mnogih spletnih strani, ki so z neetičnimi praksami poskrbeli za visok položaj svojih spletnih strani pri rezultatu iskanj. Če je na primer uporabnik vpisal v iskalnike besedi »computers« ali »books«, je dobil na vrhu seznama zadetkov kopico pornografskih strani. Takšno katastrofalno stanje je leta 1998 zmotilo podjetnika Billa Grossa, ki je zagovarjal tezo, da bi veliko relevantnejše rezultate iskanj lahko dobili, če bi podjetja za to, da se pojavijo visoko na seznamu zadetkov pri posameznih ključnih besedah, morala plačati. Poudaril je, da za internetna podjetja ni pomemben vsakršen obiskovalec, temveč le tisti, ki dejavno išče izdelek ali storitev. To naj bi podjetja prisililo, da bi denar vlagala ciljno – torej le v tiste ključne besede, ki so zadevne za oglaševalce. Nastal je nov model oglaševanja na internetu, ki so ga oglaševalci plačevali po učinku (glede na število klikov na njihov vpis oz. oglas) (Rolih, 2007, str. 36–37).

3.2 Delovanje in uporaba spletnih iskalnikov

Iskalniki so mnogo kompleksnejši, kot si predstavljamo. Da bi to kompleksnost razumeli, si moramo predstavljati povezan sistem več kot 450.000 strežnikov, ki se nahajajo po vsem svetu. Tolikšna je namreč trenutna strojna oprema, ki jo uporablja Google. Za lažjo predstavbo povejmo, da Googlov mesečni račun za porabljeno električno energijo presega dva milijona evrov.

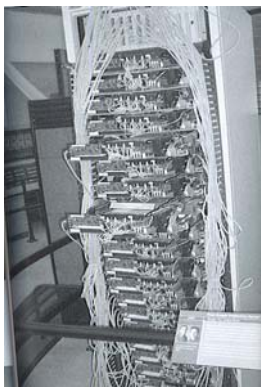
Na teh strežnikih so posnetki milijard spletnih strani, ki jih Googlovi pajki²¹ nenehno osvežujejo (Rolih, 2007, str. 42).

V nadaljevanju podajam način delovanja iskalnika po fazah.

1. faza: *Iskanje spletnih strani in shranjevanje vsebine*

²¹ Več o Googlovih pajkih (angl. *PageRank*) je v četrtem poglavju. Izraz »pajek« je opisan na naslednji strani.

Slika 11: Strojna oprema Googla



Pogoj, da iskalnik lahko išče, je, da si mora najprej ustvariti bazo iz čim več spletnih strani in te shraniti na svojih strežnikih. Nato s posebnimi algoritmi na podlagi te baze prikaže rezultate iskanj uporabnikov. Ključna aplikacija pri iskanju spletnih strani in vpisovanju njihove vsebine v bazo (t. i. indeks) je pajek (angl. *spider* ali robot). Pajek je programska aplikacija, ki brska po internetu na metodičen, avtomatiziran način. Delajo posnetke vseh prebrskanih spletnih strani, sledijo njihovim povezavam in jih vpisujejo v indeks. Temu postopku pravimo tudi indeksiranje. Indeks bi lahko preprosto opisali kot ogromno bazo podatkov. Ko uporabljamo spletne iskalnike,

Vir: Vise, 2006. v resnici ne iščemo po internetu, ampak po indeksu spletnega iskalnika. Pajek torej najde vsako spletno stran samostojno, prek povezav, ki do nje vodijo z drugih spletnih strani. Zato v iskalnike ni treba vpisovati spletnih strani, saj jih najdejo sami. Google za vnovičen pregled vseh spletnih strani, ki jih ima v indeksu, potrebuje en do dva tedna (strokovnjaki ocenjujejo, da ima Google v svojem indeksu 20 do 30 odstotkov vseh dokumentov, ki so na internetu) (Rolih, 2007, str. 42–43).

Pajek se pri svojem delu opira na logiko, da je vsak URL²² samostojen dokument, ki ga je smiselno hraniti v indeksu. Pred leti je med iskalniki potekal boj za to, kateri bo imel največji indeks spletnih strani, danes pa prevladuje kakovost iskanja. Pomembna sta pogostost in osveževanje informacij o straneh, ki imajo vsak dan veliko novih vsebin (npr. spletne strani časopisov). Tako imajo iskalniki označene spletne strani, ki jih pajki nato obiskujejo vsak dan ali celo večkrat na dan (Rolih, 2007, str. 44).

2. faza: *Analiza vsebine dokumentov*

V tej fazi iskalnik vsebine, ki jih je pajek našel, razporedi v svoj indeks po določenih ključih. Gre za vse besede, ki jih vsebuje posamezni dokument na spletni strani, ki vsebuje poleg tega še druge informacije. To so na primer položaj besede v besedilu, URL, oznaka besede (naslov, podnaslov ali besedilo) in drugo. Natančna urejenost indeksa je skrbno varovana skrivnost vsakega iskalnika, zato o tem ni javno dostopnih informacij (Rolih, 2007, str. 45–46).

3. faza: *Analiza povezav med stranmi*

Ključna naloga spletnih iskalnikov je najti čim bolj relevantne zadetke glede na vpisane ključne besede. Tisti iskalnikom, ki jim je to uspelo, so najbolj obiskani in tudi finančno uspešni. Google je pri tehnologiji iskanja povzročil pravo revolucijo in s tem uporabnikom omogočil velik prihranek časa pri iskanju. V nekaj letih je postal vodilni spletnih iskalnik in ta položaj ohranja še danes (Rolih, 2007, str. 47).

²² URL je angleška kratica za *uniform resource locator* (enolični krajevnik vira), ki prepozna lokacijo določenega dokumenta na internetu. Primer zapisa: <http://podjetje.si/izdelki.html>.

Velika težava iskalnikov, ko indeksirajo nove strani, je, da ne vedo, kako relevantna je posamezna spletna stran glede na različne ključne besede. Zato se morajo iskalniki zatekati k dejavnikom, ki jim nakazujejo relevantnost. Najpomembnejše so povezave drugih spletnih strani do strani, ki jo iskalnik obravnava, gre za t. i. zunanje povezave. Logika je preprosta: če so ljudje sami povezali svoje spletne strani, to pomeni, da so na njej koristne informacije (Rolih, 2007, str. 47).

4. faza: *Prikaz rezultatov iskanj*

V tej fazi je vse odvisno od algoritma. Algoritem je programska oprema iskalnika. Njegova funkcija je poiskati ustrezne zapise v indeksu in jih razvrstiti po pomembnosti. Delovanje algoritma iskalnikov je varovana poslovna skrivnost, a kljub temu obstaja nekaj osnovnih izhodišč, ki jih uporabljajo spletni iskalniki. To so predvsem lokacija in pogostost pojavljanja ključnih besed na spletnih straneh ter zunanje povezave. Algoritem iskalnika deluje v dveh korakih. V prvem koraku algoritem naredi nekakšen predizbor, po katerem ostane v izboru le še okrog tisoč strani. Četudi iskalnik napiše, da je prikazal prvih deset od skupno 215.000 zadetkov, to ne pomeni, da je algoritem razvrstil vseh 215.000 zadetkov. To pomeni, da je v resnici v indeksu iskalnika približno 215.000 spletnih strani, ki bi ustrezale iskani ključni besedi. Iskalnik torej najprej naredi predizbor in izloči vse strani, ki so po njegovem izračunu manj pomembne, preostale (ostalih tisoč strani) pa razvrsti glede na svoj zahtevnejši algoritem in jih izpiše v seznamu zadetkov.

Iskalni algoritmi se venomer spreminjajo. Razloga za to sta relevantnejši rezultati, ki so za iskalnike življenjskega pomena, in biti korak pred spretnimi lastniki spletnih strani, ki hočejo za boljše rezultate pojavnosti prelistati iskalnike (Rolih, 2007, 47–48).

4 POSLOVNI MODEL SPLETNEGA ISKALNIKA GOOGLE.COM

Slika 12: Logo Googla

Ime Google je izpeljano iz (izmišljene) besede »googol«, s katero so popularni matematiki poimenovali število z enico na začetku in s stotimi ničlami za njo. Poimenovanje namiguje na organiziranje neskončnega števila informacij v svetovnem spletu (Kostrevc, 2006, str. 68).



Vir: Google.com, 2009.

4.1 Predstavitev podjetja Google.com

V tem razdelku so predstavljeni cilji, vizija in poslanstvo Googla. Opisani so Googlova tehnologija iskanja, imenovana PageRank, ponudba, kadrovanje in poslovanje.

4.1.1 Cilji, vizija, poslanstvo Googla

Google sta septembra leta 1998 ustanovila Larry Page in Sergey Brin. Google je priznan kot največji iskalnik na svetu. Zaradi preproste in učinkovite uporabe je postal tudi zelo močna blagovna znamka. Sedež podjetja je v mestu Mountain View, v Kaliforniji. Iskanje omogoča v petdesetih različnih jezikih. Google je tako poseben zato, ker vnaprej predvideva potrebe, ki jih javnost sploh še ni izrazila, in jih zadovolji z izdelki ter storitvami, ki postavljajo nove

standarde. Nenehno nezadovoljstvo s trenutnim stanjem je temeljna gonilna sila najboljšega svetovnega iskalnika. Njihov cilj je višja raven storitve vsem, ki iščejo informacije. Googlovo poslanstvo je organizirati svetovne informacije in omogočiti njihovo dostopnost ter s tem uporabnost za vse. Od konkurence se razlikuje po hitrosti, natančnosti, objektivnosti in preprosti uporabi. Njihova vizija je postati popoln iskalnik, ki razume, kaj točno uporabnik misli, in vrne točno tisto, kar želi. Zato so razvili svojo tehnologijo iskanja, imenovano PageRank²³ (Google.com About, 2009).

V svoji bazi (index) hrani ogromno dokumentov. Baza vsebuje okrog tri trilijone spletnih naslovov (Claburn, 2008).

4.1.2 Tehnologija (PageRank)

PageRank je jedro Googlovega iskalnega algoritma (ime je po soustanovitelju Pageu). Gre za Googlov način določanja pomembnosti spletne strani. Pomemben je predvsem, ker vpliva na položaj spletne strani na iskalnikih. Vsekakor PageRank ni edini dejavnik, ki vpliva na ta položaj, je pa eden od pomembnejših (Kaj je Pagerank?, 2009). Gre za najpomembnejšo inovacijo, saj je temu iskalniku prinesla relevantne rezultate iskanj. PageRank je eden najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na položaj strani na seznamu zadetkov (Wikipedia, PageRank, 2009).

PageRank deluje zelo demokratično. Če imamo dve spletni strani in ima stran A povezavo do strani B, potem ta povezava šteje kot en glas za stran B. Samo količina glasov za stran B še ni dovolj jasen kazalnik priljubljenosti strani B, saj bi lahko takšen algoritem iskanja izigrali. Lastniki spletnih strani bi preprosto ustvarjali velike množice novih spletnih strani, ki bi imele povezave do strani B, in tako povečevali PageRank. Google je to rešil tako, da je v algoritem vključil še pomembnost strani, ki dajejo glasove (Rolih, 2007, str. 48– 50).

Če je stran A nepomembna, kar pomeni, da ima malo zunanjih povezav, potem njen glas šteje bistveno manj kot glas strani C, ki ima veliko zunanjih povezav. Google vsakemu glasu doda tudi različno utež. Seveda vse to poteka še ob kombinaciji kompleksnih algoritmov, ki upoštevajo ključno besedo, vpisano v iskalnik, število povezav na tej spletni strani in podobno (Rolih, 2007, str. 48– 50).

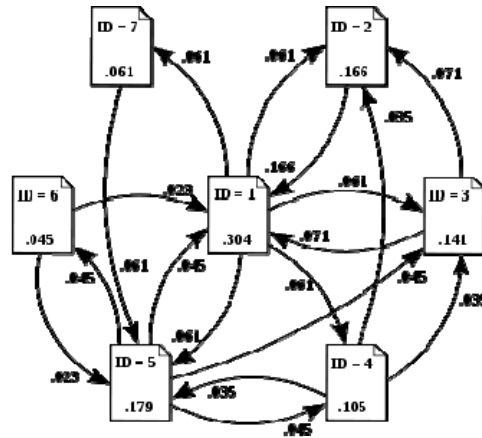
Tako bo na primer zunanja povezava z dveh enako »pomembnih« spletnih strani, od katerih ima prva 300 povezav na druge strani, druga pa le pet, drugače obravnavana. Zunanja povezava s slednje bo precej višje ovrednotena, saj iskalnik hitro ugotovi, da bolj selektivno podaja povezave na druge strani. Če bo v besedilu zunanje povezave še ključna beseda, bo tudi to povečalo pomembnost te povezave (Rolih, 2007, str. 48– 50).

Poglejmo si izpeljavo algoritma.:

²³ PageRank je opisan v naslednjem podglavju.

Na voljo imamo štiri spletne strani: A, B, C in D. Ker je seštevek vseh spletnih strani 1, ima vsaka spletna stran PageRank (verjetnost za višjo uvrstitev med rezultati) 0,25 (oz. verjetnost 1/4). Kasneje so izpopolnili PageRank (Wikipedia, PageRank, 2009). Prikaz takšnega algoritma je na sliki 13.

Slika 13: Prikaz Googlovega algoritma – PageRanka



Vir: Wikipedia, PageRank, 2009.

V formuli (1) bomo predpostavili, da ta znaša med 0 in 1. Ker znašajo verjetnosti spletnih strani B, C in D 0,25 in imajo vse zunanjo povezavo na spletno stran A, ima spletna stran A verjetnost 0,75, da se med rezultat uvrsti višje.

$$PR(A) = PR(B) + PR(C) + PR(D) \quad (1)$$

PR (A) – verjetnost za višjo uvrstitev spletne strani A

PR (B) – verjetnost za višjo uvrstitev spletne strani B

PR (C) – verjetnost za višjo uvrstitev spletne strani C

PR (D) – verjetnost za višjo uvrstitev spletne strani D

V enačbi (2) predpostavljamo, da ima spletna stran B povezavo na C in D, ter stran D povezavo na A, B in C. C ima samo povezavo na A. Torej znaša PageRank strani B 0,125, C 0,25 in D 0,0833.

$$PR(A) = \frac{PR(B)}{2} + \frac{PR(C)}{1} + \frac{PR(D)}{3} \quad (2)$$

To formulo lahko zapišemo tudi splošno (3):

$$PR(A) = \frac{PR(B)}{L(B)} + \frac{PR(C)}{L(C)} + \frac{PR(D)}{L(D)} \quad (3)$$

L (B, C, D) – zunanja povezava na spletne strani

To zapišemo še z zaporedjem (4):

$$PR(u) = \sum_{v \in Bu} \frac{PR(v)}{L(v)} \quad (4)$$

u – stran u odvisna od PageRank-a

v – povezava na druge spletne strani

Bu – vse strani, ki imajo povezavo na spletno stran u

Teorija nadalje predvideva, da tudi navidezni obiskovalec spletne strani,²⁴ ki ponavljajoče klika na spletne povezave, enkrat preneha. Verjetnost, da bo oseba nadaljevala s klikanjem, se imenuje *dumping* dejavnik in ga označimo z d . Verjetnost *dumping* dejavnika je ocenjena na približno 0,85. Na verjetnost posameznih spletnih strani vpliva tudi število dokumentov v Googlovi bazi (imenovani *index*). Vse skupaj zapišemo s formulami:

$$PR(A) = 1 - d + d \left(\frac{PR(B)}{L(B)} + \frac{PR(C)}{L(C)} + \frac{PR(D)}{L(D)} \right) \quad (5)$$

V enačbo (6) vključimo še število dokumentov iz baze:

$$PR(A) = \frac{1-d}{N} + d \left(\frac{PR(B)}{L(B)} + \frac{PR(C)}{L(C)} + \frac{PR(D)}{L(D)} \right) \quad (6)$$

Ker se število dokumentov v bazi spreminja vsakokrat z iskanjem, se bi verjetnosti spletnih strani, da bodo »poklikane«, teoretično zmanjšale. Med spletnimi stranmi je veliko takih, ki sploh nimajo povezav, zato so v formuli (7) predvideli t. i. Markovo verigo.²⁵

$$PR(p_i) = \frac{1-d}{N} + d \sum_{p_j \in M(p_i)} \frac{PR(p_j)}{L(p_j)} \quad (7)$$

p_1, p_2, \dots, p_N – so ogledovane spletne strani

$M(p_i)$ – skupek vseh strani, ki imajo povezavo na p_i

$L(p_j)$ – število zunanjih povezav na stran p_j

N – skupno število vseh dokumentov v bazi

Povezav znotraj enačbe je veliko, zato je boljši zapis matrični. Vpeljemo linearni vektor:

$$R = \begin{bmatrix} PR(p_1) \\ PR(p_2) \\ \vdots \\ PR(p_N) \end{bmatrix} \text{ in ga vstavimo v enačbo (7):}$$

$$R = \begin{bmatrix} \frac{(1-d)}{N} \\ \frac{(1-d)}{N} \\ \vdots \\ \frac{(1-d)}{N} \end{bmatrix} + d \begin{bmatrix} \ell(p_1, p_1) & \ell(p_1, p_2) & \dots & \ell(p_1, p_N) \\ \ell(p_2, p_1) & \ddots & & \vdots \\ \vdots & & \ell(p_i, p_j) & \\ \ell(p_N, p_2) & \dots & & \ell(p_N, p_N) \end{bmatrix} R, \text{ pri čemer je } \sum_{i=1}^N \ell(p_i, p_j) = 1. \quad (8)$$

Tako Google za različne ključne besede izračuna PageRank za vse strani, ki se pojavijo na seznamu zadetkov, to upošteva in jih razvršča.

Decembra leta 2007 je Google dejavno začel s kaznovanjem tistih strani, ki so plačevale za vsak klik na njihovo stran. Nekatere spletne strani so imele celo takšne programe, ki so

²⁴ Za navideznega obiskovalca spletne strani se pogovorno pogosto uporablja angleški izraz *surfer*.

²⁵ Markova veriga predpostavlja, da imajo vse strani enako možnost, da so izbrane. Tiste strani, ki nimajo drugih povezav, uporabnik zapusti in v iskalnik vtipka novo spletno povezavo ter nato po tej spletni strani brska in se povezuje na druge spletne strani.

sprožale klike, nekatere pa so to počele ročno iz različnih računalnikov. Google je to odkril in kaznoval. Kako so pri Googlu to razkrinkali, je poslovna skrivnost (Wikipedia, PageRank, 2009)

4.1.3 Ponudba

Google je razvil različne poslovne rešitve:

– rešitve za pridobivanje novih strank

(Adwords – aplikacija za oglaševanje, Google Maps – aplikacija za zbiranje poslovne liste in ustvarjanje poslovnega imenika, Google Base – aplikacija za opis izdelkov, da jih iskalci lažje najdejo, Webmaster Central – aplikacija za izboljšanje obiskanosti strani, Book Search – aplikacija za promoviranje knjig)

– rešitve za izboljšanje spletnih strani

(AdSense – aplikacija za dodajanje oglasov na uporabnikovi spletni strani, Analytics – aplikacija za analiziranje obiskanosti strani, Checkout – aplikacija za vključitev v prodajo na spletu, Google AdManager – aplikacija za doseganje inventarja,²⁶ Website Optimizer – aplikacija za ustvarjanje učinkovite spletne strani, Site Search – aplikacija za dodajanje iskalnega okna na spletno stran za iskanje po njeni vsebini)

– rešitve za povečanje produktivnosti

(Google Enterprise search solution – aplikacija za razvrstitev spletnih mest podjetij po panogah in usmerjanje strank, Google Apps – aplikacija za komunikacijo in sodelovanje s poslovnimi partnerji, Google Geospatial Solutions – aplikacija za predstavitev, analizo in objavo prototipov, idej ipd.)

Google ponuja različna orodja, ki so za uporabnike brezplačna. To so spletni dnevniki (*Blogs*) dokumenti (*Docs*), slovar (*Translate*), slike (*Images*), elektronska pošta (*Gmail*), finance (*Finance*), moja spletna stran (*MyWebsite*), učenjak (*Scholar*), nakupovanje (*Shopping*), iskalnik za mobilnik (*Mobile Search*).

Google ima tudi svoj razvojni center, kjer nastajajo nove ideje in izdelki, center se imenuje Google Labs. Na Googlu si lahko ogledate celo sliko planeta Mars.

4.1.4 Kadrovanje

Google ima 20.123 zaposlenih. Kljub gospodarski krizi se je število zaposlenih povečalo. (Google About, 2009).

Googlova politika zaposlovanja je nediskriminatorska in daje prednost sposobnostim pred izkušnjami. Google ima pisarne po vsem svetu. Med Googlovimi zaposlenimi lahko slišite na desetine jezikov, od turškega do jezika telugu.²⁷ Vodilni kadri so tehnološko vrhunsko izkušeni. Googlov poudarek je na trudu zaposlenih. Med zaposlenimi skoraj ni hierarhije. Vsi so zadolženi za več stvari hkrati. Organizacijska struktura je sestavljena iz nadzornega sveta,

²⁶ Inventar je premično imetje.

²⁷ Telugu je klasični jezik, ki ga govorijo v indijski provinci Andhra Pradesh, tod je ta jezik uradni jezik.

izvršnega odbora in oddelkov inženiring, izdelki, prodaja, pravne zadeve, finance in poslovne operacije (Priloga 1: Shema organizacijske strukture Googla).

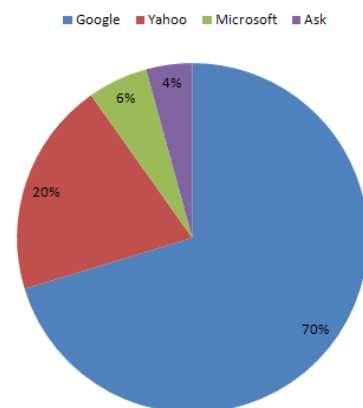
Podjetje skuša ohranjati kulturo majhnega podjetja. Google ima svojo restavracijo Charlie's place, kjer se zaposleni družijo ter izmenjujejo mnenja in izkušnje. Ker se družijo tudi neformalno, je prenos znanja boljši, to pa je za inovativnost podjetja zelo pomembno.

4.1.5 Poslovanje

Slika 14: Tržni deleži spletnih iskalnikov

Slika 14 prikazuje tržne deleže spletnih iskalnikov na ameriškem trgu.

Iskalnik Google občutno prednjači, saj predstavlja kar 70 % tržnega deleža. Sledijo mu drugi večji iskalniki: Yahoo z 20 odstotki, Microsoft s 6 odstotki ter Ask s 4 odstotki. Podatki so iz junija 2008 (Google.com: Finance, 2009).



Vir: Shankland, 2009.

Podjetje posluje z dobičkom. Ta je v letu 2007 znašal 1.307.086.000 ameriških dolarjev (tj. 984.993.217,8 evrov²⁸). Za leto 2008 so podatki samo za tri četrtletja – dobiček znaša 3.844.415.000 ameriških dolarjev (tj. 2.897.072.344 evrov. Predvidevam, da bo skupaj z zadnjim četrtletjem presegel štiri milijarde ameriških dolarjev (Google Investor, 2009).

Veliko svojih sredstev namenijo za raziskave in razvoj, največ stroškov pa predstavljajo stroški, povezani s pridobivanjem prometa. Veliko vlagajo v svoje zaposlene in sistemsko infrastrukturo. Donos na sredstva (ROA²⁹) znaša 17,25 %, donos na kapital (ROE³⁰) pa 19,38 %. Največ prihodkov izvira od oglaševalcev. Najvišji skok prihodkov je bil po letu 2000, ko so vpeljali poslovni model. Google je namreč do leta 2000 posloval brez poslovnega modela. Podrobnosti glej v Prilogi 2.

4.2 Razvoj poslovnega modela Google.com

Nova ideja

Google je poslovni model začel graditi leta 2000. Do takrat ni imel nikakršnega poslovnega modela, ki bi mu prinašal prihodke. Začetnik poslovnega modela na internetu pravzaprav ni Google, temveč podjetnik Bill Gros, ki je ustanovil podjetje GoTo.com (pozneje se je podjetje preimenovalo v Overture). Podjetja je spodbudil, naj denar vlagajo bolj ciljno. To pomeni, da lahko oglašujejo samo na tiste ključne besede, ki so relevantne za njihovo spletno stran. S tem bi pridobili točno tistega obiskovalca, ki se zanima za njihov izdelek ali storitev, in ne zgolj naključnega. Zaračunavanje za objavo oglasov pa bi temeljilo na številu klikov in ne na

²⁸ Preračunano po tečaju Banke Slovenije na dan 16. 1. 2009 (1,327 USD= 1 EUR).

²⁹ ROA (angl. *Return on Average Assets*).

³⁰ ROE (angl. *Return on Average Equity*).

številu prikazov. GoTo.com je s tem začel leta 1999. Število oglaševalcev je s petnajst naraslo na tisoče. GoTo.com se je želel združiti z Google.com, vendar ga je Google zavrnil z razlogom, da ne bo sodeloval z njim, ker nima dobrih organskih prikaznih rezultatov³¹ in jih meša z oglaševalskimi rezultati (Battelle, 2005, str. 105).

Tako je Google začel razvijati svojo aplikacijo za oglaševanje. Razvil je AdWords.³² Ker je idejo prevzel od podjetja GoTo.com, ki je bil takrat v lasti AOL-a³³, je plačal AOL-u za prevzem patentnih pravic. Posel je bil vreden več kot milijon dolarjev. S predstavitvijo oglaševalskega modela na trgu je bil uspešen, saj je imel prednosti pred konkurenco. Imel je namreč dobro iskalno tehnologijo in veliko pravih obiskovalcev, saj se še vedno ukvarjal predvsem z iskanjem (Battelle, 2005, str. 116).

Prepoznavnost na trgu

Prepoznavnost na trgu je ključnega pomena za pridobivanje strank. To, da je Google razvil aplikacijo AdWords, je le začetek zgodbe. Brez strank poslovni model ne deluje. Pred Googlom je bilo kar nekaj iskalnikov, ki so si ustvarili ime na trgu.

Google je potreboval dobro trženjsko strategijo, sicer bi ostal neprepoznaven. V promoviranje ni vlagal sredstev kot na primer iskalnik AltaVista, ki je za to leta 1999 porabil 120 milijonov dolarjev. Za Google ni vedel nihče. Ko so ljudje videli njegov logo, so spraševali, ali gre nemara za podjetje z otroškimi oblačili in obutvijo. Google je najel strokovnjaka, ki se je odločil, da bo Google promoviral s stiki z javnostjo, tako da bodo ljudje o tem podjetju brali in govorili (Battelle, 2005, str. 126–128).

Prilagoditev informacijske infrastrukture

Postavitev aplikacije AdWords in pridobiti stranke še ni vse. Sistem mora delovati. Zelo pomembna je štiriindvajseturna podpora strankam. Ogromno svojih sredstev vlagajo v infrastrukturo podjetja. Google je svoj sistem postavil praktično. Namesto drage strojne opreme, se je opremil s cenejšo. Da bi dosegel štiriindvajseturno zmogljivost, je postavil več centralnih procesnih enot – CPU-jev³⁴. Če se eden od njih pokvari, ga zamenja nov. Če je sistem sestavljen iz več delov, je lažje popravljiv, saj se menjajo samo komponente. Svojo inovacijo, algoritem PageRank, je patentiral. Patent je veljaven do leta 2011 (Battelle, 2005, str. 129–130). Omeniti gre fenomen, da je v angleškem slovarju svoj prostor dobilo poimenovanje za Googlovo tehnologijo »*googleware*«, ki je sestavljena iz angleških besed »*hardware*« in »*software*«. Googlu je uspelo povezati ljudi elektronsko in emocionalno (Vise, 2005, str. 2–5).

³¹ Rezultati, ki so prikazani brez zakupnega prostora.

³² AdWords je opisan v podpoglavju 4.3.

³³ AOL (angl. *America Online*).

³⁴ CPU (angl. *central processing unit*).

Tržna rast

Google je za nadaljnji razvoj svojega poslovnega modela potreboval dobrega vlagatelja in partnerja. Google deluje pod sloganom *Don't be evil*,³⁵ zato je moral poiskati partnerja, ki bi se strinjal s takšnim delovanjem. V letu 2002 je sklenil partnerstvo z AOL-om, posel, ki je bil za Google tvegan, saj je moral AOL-u obljubiti deset milijonov dolarjev prihodkov z aplikacijo AdWords.

Podjetje se je hitro razvijalo. Na trg je lansiralo nove proizvode in se predstavilo v več jezikih (Battelle, 2005, str.137– 145).

Pri vstopu na kitajski trg se je Google spopadel z novimi izzivi. Kitajska je najhitrejši razvijajoči se trg na svetu in ima več kot sto milijonov internetnih uporabnikov, sledi torej takoj za ZDA. Zato je bila zelo privlačna za nove talente in vlagatelje v tehnologijo. Microsoft in Yahoo sta bila na tem trgu prisotna že pred Googlom. Microsoftu je na tem trgu uspelo, saj je imel zaposlenega, ki je trg dobro poznal. Govorimo o dr. Leeju, ki je nato prestopil h Googlu in mu pomagal razumeti ta trg. Opisal ga je z naslednjo formulo: mladost + svoboda + transparentnost + nov model + družbeno dobro + vera in zaupanje = Googlov čudež. Največja ironija je bila, da je bilo podjetje Google finančno podprto izključno iz oglaševanja, čeprav se samo sploh ni oglaševalo (Vise, 2005, str. 269–280).

Vstop na Kitajsko je bil težaven zaradi političnih ovir, saj je tamkajšnji komunistični režim prepovedal objavo nekaterih spletnih strani. Nekatero spletno strani so bile blokirane in na črni listi Kitajske. Kitajska vlada je prepovedala objavo pornografije in političnih prispevkov³⁶ (Vise, 2005, str. 269–280).

Mednarodna različica Google.com je na Kitajskem nedostopna, cenzurirana kitajska različica Google.cn pa je še vedno na voljo. S tem je Google ugodil kitajski zahtevi po cenzuriranju vsebin (Novice: 24ur, 2009).

Google je zadevo pojasnil z argumentom, da odstranjevanje rezultatov iskanja sicer ni v skladu z njihovim poslanstvom, še manj pa je v skladu z njihovim poslanstvom, da informacij sploh ne bi ponujali (Novice: 24 ur, 2009).

Ustvarjanje prihodka in iskalna ekonomija

Med Googlovimi organskimi rezultati je bilo veliko spletnih strani podjetij, ki so ponujala izdelke in storitve. To ni bilo v skladu z Googlovo politiko. Eno takšnih podjetij je bilo Moncrief. To je bila spletna prodajalna, ki je prodajala obuvala za večja stopala, torej obuvala, ki jih je v običajnih trgovinah težko najti. Zaradi dobre tržne niže je podjetje ogromno zaslužilo. Če si v Googlov iskalnik vtipkal ključen izraz »veliki čevlji«, se je na prvem mestu pojavilo podjetje Moncrief (Battelle, 2005, str. 155–179).

³⁵ *Ne škoduj nikomur* (prevedeno).

³⁶ Prepovedal je objave v zvezi s človeškimi pravicami, še posebno z območij Tibeta in Tajvana. Takšno prepoved so imenovali celo »veliki požarni zid Kitajske« (angl. *the Great Firewall of China*).

Zato je Google posodobil iskalni algoritem in reklamne spletne strani ločil od ostalih. Tej posodobitvi so rekli *Florida*. Ta ukrep je pomenil za podjetje Moncrief velik šok, saj zdaj ni bilo več na prvem mestu med rezultati iskanja, temveč nekje v ozadju. Njihov promet je tako že v prvem tednu po uvedni Floride močno upadel. Podjetju ni preostalo drugega, kot da z AdWordsom zakupi oglasni prostor (Battelle, 2005, str. 155–179).

Iskanje se je počasi preoblikovalo tudi v dobičkonosno ekonomijo. Poraslo je spletno trženje in tudi časopisi so svoje novice prodajali po spletu. Za branje nekaterih novic se je bilo treba registrirati in plačati (Battelle, 2005, str. 155–179).

Razvoj poslovnega modela Google.com je v devetih korakih predstavljen v tabeli 2. Google je svoj poslovni model pred časom še izpopolnil. V formulo za izračun položaja oglasa je vključil še pogostost klikov na oglas. Oglase po tem sistemu tudi rangira: više uvrsti oglas, ki ima največji zmnožek števila klikov na oglas v preteklem obdobju in cene za klik.

Tabela 2: Devet korakov (kock) do poslovnega modela Google.com

9 KORAKOV DO POSLOVNEGA MODELA (ELEMENTI POSLOVNEGA MODELA)			
STEBER		OPIS KORAKOV	OPIS KORAKOV ZA GOOGLE.COM
Produkt	Ponudba	Produkti in rešitve, ki jih ponuja	Ponuja različne aplikacije, ki so brezplačne. To so Gmail, Google Docs, MyWebsite, Google Blogs itd.
Trženje in odnosi s strankami	Določitev segmenta	Ciljane stranke	Vsi uporabniki interneta, ki iščejo informacije. Podjetja in vsi isti, ki ponujajo svoje storitve in produkte ter kupci tega.
	Distribucijski kanali	Kako pride v stik s strankami	Google ima možnost iskanja v mnogih jezikih, tako lahko informacije iščete v večih jezikih iz večih držav (Google.com, Google.si, ...). Ker so njegovi rezultati zelo dobri, se glas širi od ust do ust.
	Odnosi s strankami (CRM)	Kakšno povezavo (odnose) ima podjetje s stranko	Google poskuša svoje uporabnike čim bolj informirati o uporabi svojih produktov. Na svoji strani ima veliko opisov in nasvetov, predstavitev kako se kaj naredi, zakaj je to koristno... Nudi pomoč in izobraževanje. To nudi s pomočjo aplikacije Google Answers (Googlovi odgovori).
Dejavnosti managementa infrastrukture	Kreiranje vrednosti v očeh kupca	Opis aktivnosti, resursov in organiziranja za ustvarjanje vrednosti	Vrednost kreira s prikazom rezultatov. Zadetke ločuje glede na to ali gre za organske rezultate ali pa za sponzorirane povezave. Trudi se prikazati čim bolj relevantne rezultate glede na iskano besedo. To dosega s svojo tehnologijo, algoritmom PageRank (rangiranje spletnih strani).
	Sposobnost ustvarjanja vrednosti v očeh kupcev	Sposobnost in pripravljenost na neurene izboljšave, z namenom zvišanja vrednosti v očeh kupca (izdelati neke ponavljajoče vzorce)	Trudi se nenehno izboljševati produkte, Najprej izda verzijo beta (poskusna verzija). Nato pa glede na uporabo izboljša produkte. Razvija tudi nove glede na analizo iz baze. Pogleda kaj uporabniki vse iščejo na spletu in ugotavlja kako izboljšati njihovo iskanje. Eno od takšnih orodij je na primer Google Translate (prevajanje).
	Sodelovanje s partnerji (partnerstvo)	Kooperativno sodelovanje z drugimi podjetji	Partnerstvo z YouTube (portal za video vsebinam) - kjer uporabniki pridejo hitreje do iskanih video vsebin. S partnerstvom nudi večji spekter informacij.
Finančni aspekt	Stroškovna struktura	Prihodki povezani z akterji ustvarjanja poslovnega modela	Največji delež prihodkov predstavljajo oglaševalski prihodki in sicer kar 99% od celotnih prihodkov. V letu 2008 (podatki za tri kvartale) znašajo kar 15.623.943 ameriških dolarjev.
	Prihodkovni model	Pot s katero podjetje pridobiva denar (dobiček)	Dobiček ustvarja s pomočjo aplikacije AdWords (aplikacija za oglaševanje na ključne besede). Vsak lahko svojo spletno stran oglašuje na določene ključne besede. Obračunavanje oglasov glede na število in pogostost klikov.

Vir: Osterwalderju, The business model ontology a proposition in a design science approach, 2005, str. 43.

4.3 Spletno oglaševanje na Google.com

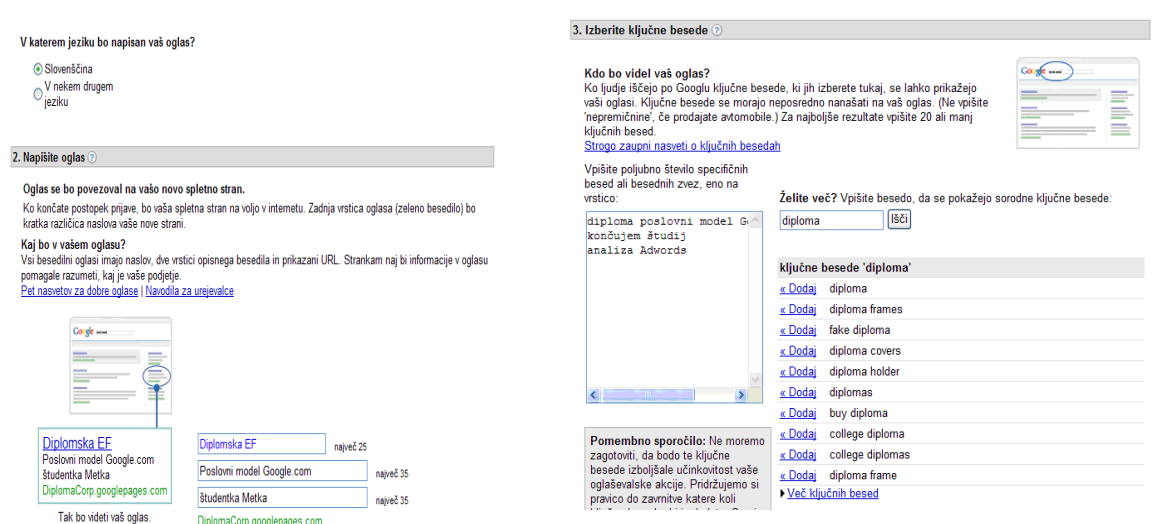
V svetovnem spletu obstaja več plačilnih modelov: plačilni model CPA (cena na ogled), plačilni model CNK (cena na klik), plačilni model CNA (cena na akcijo), plačilni model SPONZORSTVA in plačilni model OGLAŠEVANJA S KLJUČNIMI BESEDAMI.

Googlov poslovni model je močno povezan s spletnim oglaševanjem in zakupom besed (oglaševanje s ključnimi besedami). Poglejmo si način oglaševanja in način zaračunavanja. Za zdaj ima Google pri zakupu oglasnega prostora na voljo le besedilne oglase, ki se pojavljajo ob rezultatih iskanj po različnih ključnih besedah. Videoglasni so še v fazi testiranja za aplikacijo DoubleClick.³⁷

AdWords

Google oglaševalcem ponuja aplikacijo AdWords. S to aplikacijo oglaševalci sami ustvarjajo in oblikujejo oglase. Sami določijo, na katere ključne besede bodo oglaševali, in maksimalni strošek na klik. Podjetje samo določi, koliko denarja bo namenilo za akcijo (slika 15).

Slika 15: Prikaz izdelave akcije v AdWordsu



Takšna aplikacija ima veliko prednosti. Oglas je mogoče pripraviti hitro, kar je zelo pomembno, kadar imamo časovno omejeno akcijo. Določimo si lahko mesečno porabo, s čimer zneske oglaševanja omejimo, če nimamo dovolj sredstev, namenjenih za oglaševanje. Določimo si lahko regijski položaj oglasa ali celo oglašujemo v svetovnem merilu.

Vendar lahko imajo takšni načini oblikovanja oglasov tudi slabosti. Največjo težavo predstavlja izbira ključnih besed. Izberemo lahko popolnoma nesmiselne ali presplošne ključne besede, ki nimajo nikakršnega učinka na obiskovalca spletnih strani, stroški

³⁷ DoubleClick ponuja tehnološke rešitve in podporo za oglaševanje akcij, spremljanje akcij in statistiko oglaševanja. Aplikacijo je razvil AdSense.

oglaševanja pa vseeno naraščajo. Težava se lahko pojavi tudi v opisu oglasa, saj ga je treba napisati smiselno.

Za primer vzemimo, da smo pripravili akcijo oglaševanja na temo diplomsko delo Poslovni model Google.com.

Slika 16 prikazuje oglaševanje na ključne besede, ki smo jih izbrali. Ker je bilo v tem primeru veliko število klikov na »poslovni model«, lahko sklepamo, da je besedna zveza relevantna, vendar pa je bilo veliko število klikov tudi na »Google«. Ta ključna beseda je v tem primeru presplošna, saj ne vemo, ali je uporabnik iskal iskalnik Google ali našo diplomsko delo, katere predmet je poslovni model Google. Oglašujemo lahko seveda tudi na zatipkane besede, kot na primer »diloma«, namesto »diploma«. Ker je število klikov za besedo »fake diploma« enako 0, je treba razmisliti, ali jo je sploh še smiselno upoštevati.

Slika 16: Prikaz podatkov za akcijo na ključne besede

Keyword	Status [?]	Current Bid v. Max. CPC	Clicks	Impr.	CTR	Avg. CPC	Cost	Avg. Pos
Search Total	Enabled	Default £0.15 [edit]	288	15,237	1.8%	£0.14	£38.44	5.4
Content Total [?]	Not enabled		0	0				
<input type="checkbox"/> diploma	Active	£0.25	4	98	4.0%	£0.23	£0.92	4.4
<input type="checkbox"/> poslovni model	Active	£0.20	94	1,530	6.1%	£0.16	£14.86	6.5
<input type="checkbox"/> Google	Active	£0.20	28	3,455	0.9%	£0.20	£5.95	5.5
<input type="checkbox"/> Diplomska	Active	£0.15	41	1,237	3.3%	£0.13	£5.00	5.1
<input type="checkbox"/> diploma- Metka	Active	£0.15	9	710	1.2%	£0.14	£1.20	2.8
<input type="checkbox"/> poslovni model google	Active	£0.15	5	507	0.9%	£0.09	£0.44	2.3
<input type="checkbox"/> dokončanje študija	Active	£0.15	11	489	2.2%	£0.14	£1.50	4.4
<input type="checkbox"/> Metka	Active	£0.15	2	421	0.4%	£0.06	£0.12	3.6
<input type="checkbox"/> college diploma	Active	£0.15	9	179	5.0%	£0.12	£1.06	2.6
<input type="checkbox"/> diloma	Active	£0.15	5	123	4.0%	£0.12	£0.58	3.2
<input type="checkbox"/> zaključna naloga	Active	£0.15	2	87	2.2%	£0.10	£0.20	2.6
<input type="checkbox"/> fake diploma	Active	£0.15	0	75	0.0%			4.0

Vir: Wordtracker, Prikaz akcije v AdWordsu, 2009.

Oglaševalec se mora vprašati, ali so ključne besede učinkovite in koliko klikov se je dejansko spremenilo v promet. To pove stopnja pretvorbe. Poglejmo si naš primer. Če smo imeli na ključno besedno zvezo »poslovni model« 98 obiskovalcev, od tega pa so nas poklicali in zahtevali ponudbo le trije, je stopnja pretvorbe enaka 0, 032 % (3/94). Ker je stopnja pretvorbe tako nizka, se moramo vprašati, ali je sploh še smiselno oglaševati na takšno ključno besedno zvezo.

Poglejmo, koliko bi takšna akcija prinesla dobička Googlu.

Prikaz formule za izračun prihodkov po novem poslovnem modelu (cena na klik s stopnjo klikov na oglas), kot jo navaja spletna stran Vaughn's Summaries:

$$CPM = 1000 * CTR * EPC \quad \text{pri čemer je } EPC = \frac{Et}{Cr} \quad (9)$$

CTR – stopnja klikov na oglas (angl. *click through rate*)
 EPC – zaslužek na klik (angl. *earnings per click*)
 Et – seštevek zaslužka za obdobje (angl. *earnings total per period*)
 Ct – seštevek vseh klikov za obdobje (angl. *clicks total per period*)

Izračunajmo za naš primer. Predpostavimo, da je akcija mesečna.

$$CPM = 1000 * 1,8\% * \frac{38,44\text{€}}{288} = 2,4025\text{€}$$

To bi na letni ravni znašalo 28,83 funtov, kar je 30,71 evra.³⁸

Če bi tak primer preslikali na večje podjetje, ki oglašuje svoje besede, lahko predvidevamo, da so zneski precej višji od našega primera. Če gremo še naprej in se vprašamo, koliko podjetij oglašuje, lahko predpostavljamo, da ima Google z oglaševanjem visoke prihodke.

AdSense

Slika 17: Primer oglaševanja z AdSense



AdSense (slika 17) je aplikacija, ki deluje povezano z AdWordsom. Sistem deluje tako, da so na eni strani oglaševalci, na drugi pa založniki. Med njimi je Google. Oglaševalec je vsaka oseba, ki se odloči za oglaševanje svoje akcije. Založnik je upravljavec spletnega mesta, ki ima nadzor nad njegovo vsebino in pristojnost skleniti dogovor z Googlom. S to aplikacijo oglaševalec lažje dosega ciljne

Vir: Woot.com, spletna stran, 2009. skupine ter objavo oglasov na najprimernejših spletnih mestih. To omogoča inteligenten algoritem, ki določi spletno mesto, ki je najbolj relevantno za vsebino. Oglaševalec plača samo tiste oglase, na katere je uporabnik kliknil in s katerih je bil dejansko preusmerjen na spletno predstavitev oglaševalca.

Primer prikaza takšnega oglasa je na spletni strani podjetja Woot (slika 16). Woot.com (založnik) je spletna trgovina, ki se ukvarja s prodajo zanimivih stvari po čim nižji ceni. Na njihovi strani oglašuje podjetje TS2 (oglaševalec), ki prodaja satelitske komplete.

V Prilogi 3 je prikazan diagram povezav med aplikacijama. Diagram pokaže povezave med iskalci informacij, oglaševalci in založniki. Te subjekte povezuje iskalnik Google, ki objavlja oglase. Oglasi so ustvarjeni z aplikacijo AdWords. S to aplikacijo oglaševalec oglašuje in

³⁸ Preračunano po tečaju Banke Slovenije na dan 23. 1. 2009 (0,9387 £ = 1 EUR).

plačuje za oglaševanje. Če pa oglaševalec želi oglaševati bolj ciljno, se odloči, da bo oglaševal še na drugih spletnih straneh. Zato oglašuje pri založniku. Do tja ga vodi aplikacija AdSense. Iskalec lahko neposredno obiskuje založnikovo stran, lahko pa pride do te strani prek Googla. Google dobi denar od oglaševalcev, od tega denarja nekaj zadrži zase, nekaj pa ga nameni založnikom. To je neprekinjen tok. Ugotovimo, da je Google posredovalec informacij in drugih storitev e- ekonomije (kot smo že predvideli v drugem poglavju).

4.4 Novosti in inovacije

Predstavlja bom novosti, ki se mi zdijo ključne za obiskanost tega iskalnika. Gre za novosti, ki pritegnejo veliko ljudi, bodisi zaradi dobre uporabnosti bodisi zaradi moderne komunikacije s svetom.

Gmail

Slika 18: Prikaz Gmaila

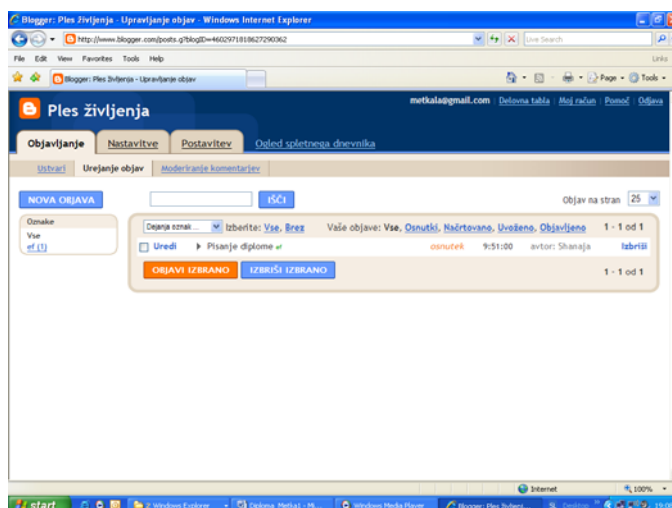


Gmail je brezplačna e- poštna storitev z inovativnimi lastnostmi. Te lastnosti so »pogovorni videz«, vmesnik za brskanje po vsebini ali stikih ter veliko prostora za shranjevanje (7 GB³⁹).

Google Blogger

Slika 19: Prikaz Bloggerja

je spletni dnevnik (blog). Je brezplačna storitev, namenjena za objavo misli, člankov, spoznanj. Vse to se zapisuje na spletu. Objavljen je bil leta 2003.

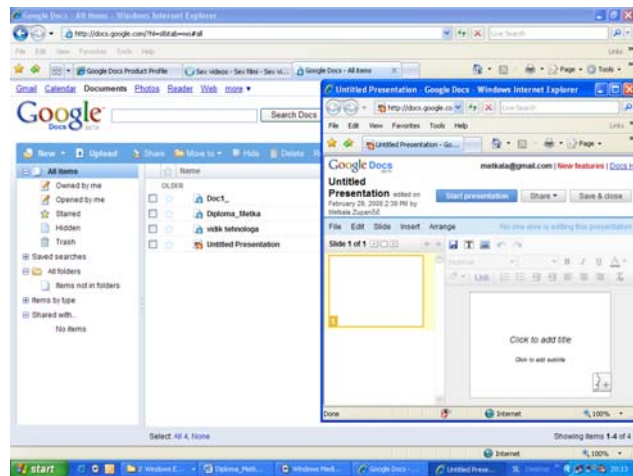


³⁹ GB je okrajšava za giga bajt

Google Docs

Slika 20: Prikaz Google Docs

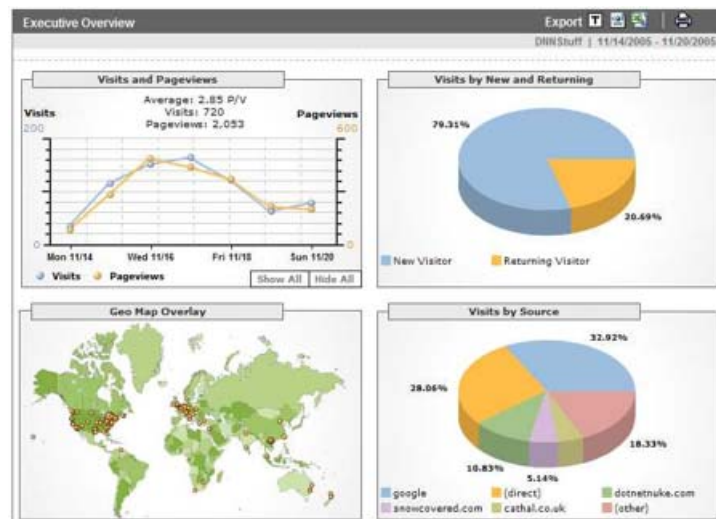
je spletna aplikacija za pisanje in urejanje besedila, obdelavo razpredelnic in izdelovanje prezentacij. Vse dokumente je mogoče shraniti na njihovem strežniku. Zaradi podobnosti s tem produktom konkurira Microsoft Officeu. Aplikacija je bila predstavljena leta 2006, tako da veliko ljudi še ne ve, da sploh obstaja.



Google Analytics

Slika 21: Prikaz Google Analytics

Google Analytics je za oglaševalce zelo uporabna aplikacija. Je brezplačna. Aplikacija spremlja statistiko obiskovalcev spletnih strani. Pokaže, koliko je bilo klikov na oglase, kolikokrat so bili oglasi prikazani. Omogoča kombinacijo z aplikacijo AdWords, saj na podlagi tega optimiziramo spletno stran.



5 PRIMERJAVA GOOGLE.COM Z NAJDI.SI

Trenutno najbolj obiskana spletna stran v Sloveniji je 24ur.com. Takoj za njo se uvršča spletni iskalnik Najdi.si. Spletna stran Najdi.si je po filozofiji in videzu še najbolj podobna Google.com. Ker Google deluje lokalno tudi v Sloveniji (z domeno Google.si), ga bom primerjala z Najdi.si.

Možnosti oglaševanja na tem iskalniku ste dve (Rolih, 2004, str. 128– 129).

Prva možnost je plačilo na klik:

- oglaševanje s sponzorirano povezavo,
- oglaševanje na sponzorirano novost.

Druga možnost je plačilo glede na število prikazov:

- nebotičnik (lahko oglaševan na ključne besede),
- jumbo,
- videooglas,
- ekskluzivna sponzorirana novost.

Posebnost njihove poslovne politike je, da omogoča samo tri oglaševalska mesta. To je slabo za tiste, ki se svojo dejavnost odločijo oglaševati pozneje, bodisi da niso imeli dovolj financ bodisi še niso obstajali itd. Slabost teh prikazov je prikazovanje oglasov in organskih rezultatov skupaj. Google ne omejuje oglasnega prostora, toda ker nima osebnega stika s svojimi oglaševalci, jim ne more ponuditi najbolj optimalne rešitve ali problem rešiti v trenutku.

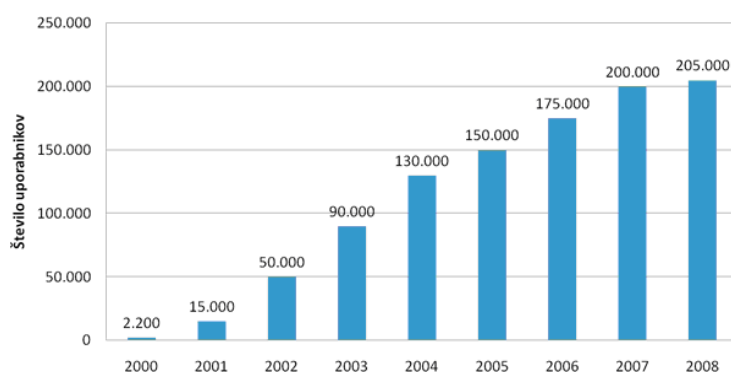
V nasprotju z Googlom Najdi.si za objavo oglasov ne ponuja nikakršne aplikacije, temveč omogoča storitev tako, da za to skrbijo njihovi tržniki. Tržniki pripravijo nabor ključnih besed, na katere se oglašuje, napišejo besedila in poskrbijo za obliko. Kar zadeva izdelavo grafičnih oglasov in videooglasov, pa ne omogočajo storitve izdelave. Oglaševalec se mora znajti sam, pri čemer mora upoštevati njihova pravila, podana na spletni strani. Marsikateri oglaševalec, ki je tehnično in informacijsko nepodkovan, ima s tem težave. Najdi.si bi moral ponujati vse v enem, ponuditi bi moral izdelavo vseh oglasov, ki jih objavlja na svoji strani, da se oglaševalcem s tem ne bi bilo treba ukvarjati. Tako bi tudi oglaševalske akcije stekle hitreje. Ima pa možnost objave videooglasov, ki jih Google za zdaj še ne podpira.

Na slovenskem trgu se srečujemo s problemom majhnega trga; na voljo je malo oglaševalcev, ki imajo spletne strani, saj trg še ni dobro razvit. Priložnosti je še veliko. Najdi.si bi se lahko zgledoval po Googlu in bi za oglaševalce iz specifičnih panog, ki še nimajo spletnih strani, izdelal aplikacijo, kot jo je Google, torej aplikacijo za izdelavo preproste spletne strani. S tem bi bile iskalcem na voljo osnovne informacije o podjetjih in tako bi lahko pridobili še ostali del oglaševalcev.

Razlika med njima je tudi v načinu zaračunavanja. Najdi.si zaračunava oglase na klik po fiksni ceni. To je 0,4 evra (plus DDV) za klik. Tak način je ugoden za podjetja iz zelo konkurenčnih panog, za podjetja manj konkurenčnih panog pa to pomeni višji strošek (Rolih, 2007, str. 130). Primer zaračunane akcije je prikazan v Prilogi 4.

Ker število uporabnikov na Najdi.si po letih narašča, lahko pričakujemo trend naraščanja še v prihodnje (slika 22). Leta 2000 je imel 2200 uporabnikov. V osmih letih je število naraslo na 205.000 uporabnikov.

Slika 22: Število dnevni uporabnikov na Najdi.si po letih



Vir: Najdi.si Oglaševanje, 2009.

Najdi.si je v zadnjih dveh letih dodal veliko novosti (zemljevid, SMS itd.), s čimer se po poslovnem modelu približuje Googlu. Čeprav ga je v zadnjem času prehitela spletna stran 24.com, ni bojazni, da bi Najdi.si izgubil oglaševalce in uporabnike svojih strani. Vendar je pred njim še dolga pot, saj ima še veliko potenciala za razvijanje novih storitev, aplikacij ipd. Najdi.si ponuja storitev, ki jo ima funkcijo AdSense. Z aplikacijo AdPartner omogoča povezavo med oglaševalci in založniki. Ker ta aplikacija obstaja šele od leta 2007, uporabnikom na slovenskem trgu še ni toliko znana. V AdPartner so vključene znane spletne strani (www.delo.si, www.bolha.com itd.). Ker je lokaliziran, ga je na slovenskem trgu mogoče smiselneje uporabljati kot pa AdSense, ki deluje globalno.

Glavna prednost Najdi.si pred Googlom je, da se je na slovenskem medmrežju pojavil pred njim, ter seveda v dobrem poznavanju slovenskega trga in jezika. Slabost je seveda, da se v globalnem primeru ne more kosati z Googlom. Za podjetje, ki želi uspeti zunaj slovenskih meja (kar je smiselno glede na majhnost slovenskega trga), je torej boljše, da oglašuje na Googlu, ki je svetovno znana blagovna znamka.

SKLEP

Zelo pomembni mediji so v zgodovini bili radio, televizija in časopis, toda s pojavom interneta je njihova vloga postala drugotna. Internet se je razširil bliskovito hitro. Dostop do interneta imajo danes skoraj vsi, celo v nerazvitih državah. Komunikacija med ljudmi in gospodarskimi subjekti je z internetom postala dnevna in hitrejša. S takšno povezanostjo in dostopom do velike količine podatkov je postal prenos znanja globalni.

Dostop do različnih podatkov in informacij je sprožil novo revolucijo v načinu komuniciranja in poslovanja. Včasih je bilo treba poiskati veliko papirjev s podatki, kar je bilo zamudno. Na internetu so se oblikovali spletni iskalniki, ki zbirajo te dokumente in zapise v svoje baze podatkov in jih tam hranijo. Dokumente urejajo in prikazujejo po logičnem algoritmu. Prikazujejo jih glede na vpisane besede v orodno vrstico. Tako z eno samo besedo in klikom poiščejo želene informacije.

Zaradi takšnega načina iskanja informacij je treba biti hiter in prvi. V takšen tok dogajanja so se vključili tudi gospodarski subjekti, ki so ugotovili, da lahko svojo ponudbo po internetni poti hitro in preprosto razširijo med stranke. Podjetja se zato hitro povezujejo v oskrbovalno verigo. Z dobaviteljem se hitro dogovorijo v zvezi z naročilom, hitro objavijo izdelek in ga prodajo. S takšnim načinom poslovanja pa se je pojavilo tudi preobilje izdelkov, zato biti samo hiter in prvi ni dovolj. Poleg tega je treba biti tudi inovativen, privlačen, v prednosti pred konkurenco.

To je vsekakor dosegel iskalnik Google. Njegov nastanek in smisel delovanja sta sprožila pravo revolucijo. Na trgu je ponudil nekaj, česar drugi niso imeli. Razvil je aplikacijo za spletno oglaševanje. S tem je posredoval pri komunikaciji med strankami in podjetji. Do zalužka je prišel z dobrim poslovnim modelom, s katerim je natančno opredelil svojo vlogo kot posrednika. S poslovnim modelom določimo, kako priti do zasluzka. Opredelimo svoje cilje, kaj izpostaviti in kako biti inovativen.

Kljub hitremu zaslužku pa je Google dokazal, da se je ljudem mogoče približati predvsem z dobronamerno miselnostjo. Za ljudi sta še vedno pomembna poštenost in zaupanje. In ravno zaradi takšnega delovanja Google ni potreboval veliko sredstev za samopromocijo. Njegova reklama se je širila od ust do ust, kar je za moderno ekonomijo sicer težko reči, saj živimo v zelo skomercializiranem svetu.

Meje so se zabrisale, globalizacija se je utrdila. Kar je danes poznano v Ameriki, je poznano tudi v Sloveniji in vseh državah, ki imajo dostop do interneta. Novice in oglasi se širijo bliskovito. Čedalje več je dnevnih uporabnikov interneta. Tako je tudi v Sloveniji. V Sloveniji je bil ustanovljen iskalnik Najdi.si, ki privablja slovenska podjetja in kupce. Najdi.si je zelo lokaliziran in poreduje med strankami in podjetji na slovenskem trgu. Razširil se je še na vzhodni Balkan (z različico Pogodak.hr, Pogodak.mk, Pogodak.ba itd.), kjer pa zaradi vojnih posledic iz obdobja 1990–1994 še vedno ni toliko internetnih uporabnikov kot v Sloveniji. Vendar je takšno lokalno mišljenje precej ozko usmerjeno. Ponudnikov na trgu primanjkuje, prav tako tudi strank. Najdi.si bo moral razmišljati globalneje.

Pojav interneta in spletnih iskalnikov pa ni botroval samo pozitivnim spremembam. Med negativne posledice je šteti propad tistih, ki se ne učijo in odzivajo hitro na spremembe. To se pozna predvsem pri starejši generaciji, ki je bolj uporabnik radia, televizije in časopisov. Težava je tudi pri nadzoru tolikšnih količin podatkov, ki so za nekoga lahko informacije. Zlonamerneži lahko kaj hitro izrabijo informacije sebi v prid in s temi informacijami oškodujejo druge. Kar zadeva nadzor nad internetom, se strinjam s kitajskimi oblastmi, ki prepovedujejo sporne pornografske vsebine in politične vsebine.

Google svoj poslovni model obnavlja in izboljšuje še naprej. Neprenehoma išče načine, kako biti še boljši. Razmišlja globalno in se predstavlja v več jezikovnih različicah. Razvija nove

izdelke in storitve ter tako poskuša obdržati svoje uporabnike. Izboljšuje tudi aplikacije in cenovni mehanizem. Ni dovolj poslovni model samo predstaviti, treba ga je inovirati, saj je to ključ do uspeha.

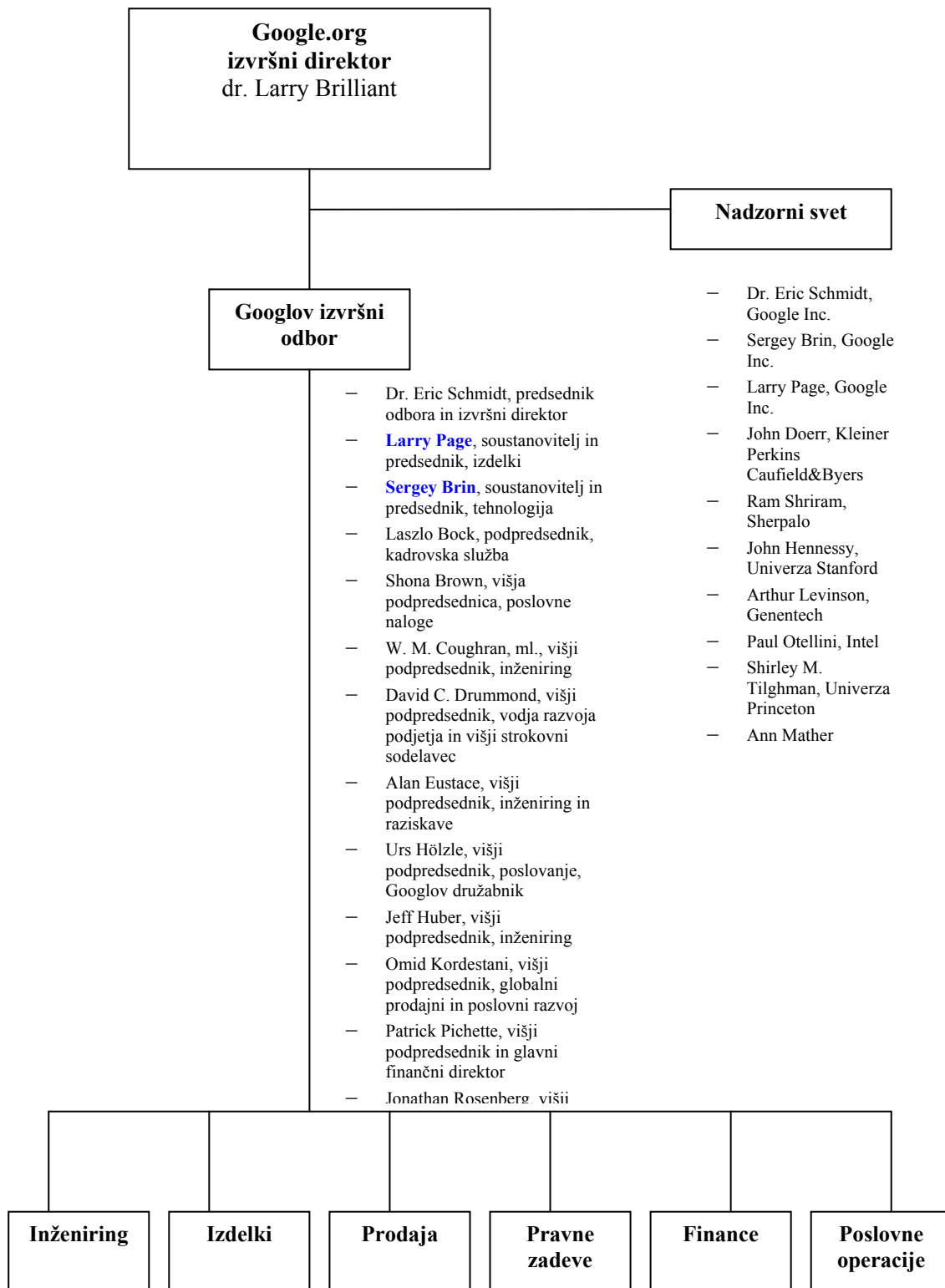
LITERATURA IN VIRI

- 1 Afuah, A., Tucci, L. C. (2003). *Internet business models and strategies: text and cases*. (480 str. 12- 65). Boston: McGraw-Hill.
- 2 Alt, R., Zimmerman, H.-D. (2001). *Introduction to Special Section – Business Models*. Boston. Electronic Markets (152 str.)
- 3 Amit, R., Zott, C. (2001): Value creation in e- business. *Strategic Management Journal*, 22 (6 /7), 506.
- 4 Annual Report [podjetja Google.com Inc.]. Najdeno 10. januarja 2009 na spletnem naslovu http://investor.google.com/fin_data.html
- 5 Applegate, L. (2001). *E- Business Models. Making Sense of the Internet Business Landscape*. Harvard : St. Lucie Press.
- 6 Battelle, J. (2005). New York . *The Search. How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture*. New York: Penguin Group.
- 7 Berthon, J.- P., Leyland, P. (1999). *Changing Channels. The Impact of the Internet on Distribution Strategy*. Business Horizons.
- 8 Blackwell, R. D., Miniard, P. W., Engel, J. F. (2001). *Consumer Behavior. Forth Worth*. Harcourt College Publishers.
- 9 Brunec, J. (2003- 2004). Zgodovina razvoja in začetka uporabe interneta. Najdeno na spletnem naslovu 30. septembra 2009 lisa.uni-mb.si/student/predmeti/mk/vaje2003_2004/clanki/Zgodovina%20interneta-Jure%20Brunec.doc. Ljubljana: Fakulteta za elektroniko in računalništvo.
- 10 Claburn, T. (2008, 25. julij) *Google Index Reaches 1 Trillion URL'S*. Information week : Blog. Najdeno na spletnem naslovu 12. decembra 2009 http://www.informationweek.com/blog/main/archives/2008/07/google_index_re.html
- 11 Davis, B. (2001). *Hitro, hitreje, takoj: O zmagi na internetu iz prve roke*. Ljubljana: GV Založba.
- 12 Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 13 Dnevna tečajnica- referenčni tečaji ECB [Banka Slovenije]. Najdeno na spletni strani 23 januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/podatki/tec-bs.asp>
- 14 Eisenhardt, K. M. (2002). *Has strategy changed?. MIT Sloan Management Review, Cambridge*. 43 (2), 88-91.
- 15 Ellis, J. (2002). *Digital matters. Many things matter, and here's what matter most*. Boston: Fast Company.
- 16 Google AdSense [podjetja Google.com Inc.]. Najdeno na spletnem naslovu 25. januarja 2009 <https://www.google.com/adsense>
- 17 Google AdWords [podjetja Google.com Inc.]. Najdeno na spletnem naslovu 25. januarja 2009 <https://www.google.com/adwords>
- 18 Google.com About [podjetja Google.com Inc.]. Najdeno na spletnem naslovu 23 januarja 2009 [http:// http://www.google.com/intl/sl/about.html](http://http://www.google.com/intl/sl/about.html)
- 19 Google.com Finance [podjetja Google.com Inc.]. Najdeno na spletnem naslovu 23. januarja 2009 [http:// finance.google.com/finance?q=GOOG](http://finance.google.com/finance?q=GOOG)

- 20 Google.com Investor [podjetja Google.com Inc.]. Najdeno na spletnem naslovu 23. januarja [http:// investor.google.com/fin_data.html](http://investor.google.com/fin_data.html)
- 21 Grupp, H., Maital, S. (2001). *Managing New product Development and Innovation*. Glensada House: Edward Elgar Publishing Limited.
- 22 GUIDES. *E-business Guidelines on Data Protection Directive 95/46/EC* (2002). 45 str.
- 23 Hamel, G. (2000): *Leading the revolution*. Boston : Harvard Business School Press.
- 24 Interno gradivo [podjetja Gibanica.si] (2009). Statistika oglaševalske akcije na Najdi.si
- 25 Janeska, M., Sotiroski, K. (2005). *Poslovni modeli elektronskog poslovanja*. Časopis »Ekonomske teme«. 1(2) . II knjiga.
- 26 Jerman- Blažič, B. et al. (2001). *Elektronsko poslovanje na internetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 27 Jermol, M.(2003). *Poslovni modeli*. *CuBiST*. Najdeno na spletnem naslovu 1. Oktobra 2008 [http://www.cubistinstitute.org/publikacije/ clanki/Poslovni modeli.doc](http://www.cubistinstitute.org/publikacije/clanki/Poslovni%20modeli.doc).
- 28 Jovanovski, A. (2002). *Poslovni modeli v elektronskem poslovanju*. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
- 29 Kaj je PageRank? [podjetja Optimizacija. eu]. Najdeno na spletnem naslovu 17. januarja 2009 <http://www.optimizacija.eu/clanki/kaj-je-pagerank.php>
- 30 Kostrevc, L. (2006). *Hitri vodnik po internetu in Googlu*. Ljubljana: Pasadena
- 31 Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. & Groznik, A. (2004): *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 32 Linder, J. C., Cantrell, S. (2002). *Changing Business Models*. *Surveying the Landscape*. Working paper. Accenture.
- 33 Novice [spletne strani 24ur.com]. Google pristal na blokado. Najdeno 18 januarja 2009 na spletnem naslovu <http://24ur.com/novice/it/google-pristal-na-blokado.html>
- 34 Novice [spletne strani 24ur.com]. Kitajska zablokirala Google. Najdeno 18 januarja 2009 na spletnem naslovu <http://24ur.com/novice/it/kitajska-zablokirala-google.html>
- 35 Oglaševanje [podjetja Najdi.si]. Najdeno na spletnem naslovu 25. januarja 2009 <http://www.najdi.si/advertising/statvisit.html>
- 36 Osterwalder, A. (2004): *Communication of the Association for Information System*. University of Lausanne. 16 (2-5).
- 37 Osterwalder, A. (2004): *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Lausanne : Université de Lausanne.
- 38 PageRank [podjetja Wikipedia]. Najdeno na spletnem naslovu 14. januarja 2009 [http:// en.wikipedia.org/wiki/PageRank](http://en.wikipedia.org/wiki/PageRank)
- 39 PR [spletne strani EIAA]. *Net Purchase Power: 4 Out of 10 Online Shoppers Switch Brands after Online Research*. Najdeno 28. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.eiaa.net/news/eiaa-articles-details.asp?id=158&lang=1>
- 40 Prikaz akcije v AdWordsu [podjetja Wordtracker]. na spletnem naslovu 18. januarja 2009 <http://www.wordtracker.com/attachments/adwords-data.gif>
- 41 Pucihar, A. (2006). *prosojnice Uvod v e- poslovanje*. Maribor: Ekonomska fakulteta
- 42 *Quarterly Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange act of 1934* (2008). Google.com Inc. Annual Report. Washington D.C

- 43 Rappa, M. (2008, 1. september). Business models on the web. Najdeno 18. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.
- 44 Rolih, R. (2007). Trženje s pomočjo spletnih iskalnikov: *Kako so spletni iskalniki spremenili nakupno vedenje in kako lahko podjetja to izkoristijo pri trženju*. Ljubljana: GV Založba.
- 45 Search [podjetja Morgan Stanley]. Najdeno na spletnem naslovu 12. decembra 2009 <http://www.morganstanley.com/>
- 46 Seničar, V., Jerman-Blažič, B. & Klobučar, T. (2003). Privacy Enhancing Technologies - approaches and development. Ljubljana: Laboratory for Open Systems and Networks, Inštitut Jožef Štefan.
- 47 Shafer, S. M., Smith, J. H. & Linder, J. C. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*. 48 (3), 199- 207.
- 48 Shankland, S. (2009, 14. januar). Google conquers 2008 Search Market in U.S. Cnet: News. Najdeno 23 januarja na spletnem naslovu http://news.cnet.com/8300-10805_3-75.html?keyword=market+share
- 49 Spletna stran [podjetja Google]. Najdeno na spletnem naslovu 11. januarja 2009 <http://google.com>
- 50 Spletna stran [podjetja Woot.com]. Najdeno na spletnem naslovu 14. januarja 2009 <http://woot.com>
- 51 Spletni iskalniki [podjetja Wikipedia]. Najdeno na spletnem naslovu 14. januarja 2009 http://sl.wikipedia.org/wiki/Spletni_iskalnik
- 52 Summaries [podjetja Vaughn]. Adwords- AdSense System. Najdeno na spletnem naslovu 23. januarja 2009 <http://www.vaughns-1-pagers.com>
- 53 Tapscott, D., Ticoll, D. & Lowy, A. (2000). Digital Capital. *Harnessing the power of business webs*. Boston: Harvard Business School Press.
- 54 Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. Seattle. *Journal on Electronic Markets*.
- 55 Vehovar, V. (2008, 7. maj). Uporaba interneta. RIS. Najdeno na spletnem naslovu 12. december a <http://www.ris.org/index.php?fl=2&lact=1&bid=8722&parent=13>
- 56 Vise, A. D. (2006). The Google Story (2nd ed.). *Inside the Hottest Business, Media and Technology Success of Our Time*. New York.
- 57 Weill, P., Vitale, M. (2001). Place to space: Migrating to eBusiness Models. Boston: Harvard Business School Press.

PRILOGA 1: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA GOOGLA



Inženiring:

- Vinton G. Cerf, podpredsednik in glavni promotor interneta
- Stuart Feldman, podpredsednik, inženiring
- Ben Fried, predsednik informacijske službe
- Vic Gundotra, podpredsednik, inženiring
- Udi Manber, podpredsednik, inženiring
- Nelson Mattos, podpredsednik, inženiring, EMEA
- Shiva Shivakumar, podpredsednik in priznani podjetnik
- Alfred Spector, podpredsednik raziskav in posebnih pobud
- Benjamin Sloss Treynor, podpredsednik, inženiring
- Jeff Dean, Googlov družabnik
- Sanjay Ghemawat, Googlov družabnik
- Amit Singhal, Googlov družabnik

Izdelki:

- Bradley Horowitz, podpredsednik, upravljanje izdelkov
- Salar Kamangar, podpredsednik, upravljanje izdelkov
- Marissa Mayer, podpredsednica, izdelki za iskanje in uporabniška izkušnja z iskanjem
- Sundar Pichai, podpredsednik, upravljanje izdelkov
- Mario Queiroz, podpredsednik, upravljanje izdelkov, EMEA in Latinska Amerika
- Lorraine Twohill, podpredsednik, trženje, EMEA
- Susan Wojcicki, podpredsednik, upravljanje izdelkov

Prodaja:

- Daniel Alegre, podpredsednik, poslovni razvoj – Latinska Amerika in APLA
- Tim Armstrong, predsednik za oglaševanje in trgovino, Severna Amerika, in podpredsednik, Google Inc.
- Nikesh Arora, predsednik, predsednik za dejavnosti na območju EMEA, Google UK Ltd.
- Sukhinder Singh Cassidy, predsednik za dejavnosti na azijsko-pacifiškem in latinskoameriškem območju
- David Eun, podpredsednik, partnerstva na področju vsebine
- David Fischer, podpredsednik, globalna spletna prodaja in delovanje
- Dave Girouard, podpredsednik in generalni vodja, podjetje
- John Herlihy, podpredsednik, spletna prodaja in poslovanje, EMEA
- Kai-Fu Lee, podpredsednik, Google Inc.; predsednik, Kitajska
- Dr. John Liu, podpredsednik prodaje za Kitajsko
- Norio Murakami, podpredsednik in generalni vodja, Google Japonska, in podpredsednik, Google Inc.
- Penry Price, podpredsednik, prodaja z oglaševanjem, Severna Amerika
- Dennis Woodside, podpredsednik, Velika Britanija, Beneluks in Irska

Pravne zadeve:

- Kent Walker, podpredsednik in višji svetovalec
- David Lawee, podpredsednik, trženje
- Megan Smith, podpredsednik, razvoj novih poslov

Finance:

- Brent Callinicos, podpredsednik in zakladnik
- Francois Delepine, podpredsednik, finančno načrtovanje in analiza
- Mark Fuchs, finančni podpredsednik in glavni računovodja
- Julio Pekarovic, podpredsednik, globalno finančno vodenje prodaje
- David Radcliffe, podpredsednik, nepremičnine

Poslovne operacije:

- Francoise Brougher, podpredsednik, poslovne operacije

Vir: Google About, 2009.

PRILOGA 2: FINANČNI IZKAZ GOOGLA

Income Statement

(Figures in thousands, except per share amounts and EPS)

	Full Year			2008		
	2005	2006	2007	(unaudited)		
				Q1	Q2	Q3 **
Revenues						
Revenues	6,138,560	10,604,917	16,593,986	5,186,043	5,367,212	5,541,391
Y/Y Growth Rate	92%	73%	56%	42%	39%	31%
Q/Q Growth Rate	NA	NA	NA	7%	3%	3%
Google web sites	3,377,061	6,332,797	10,624,705	3,400,405	3,530,145	3,672,111
Y/Y Growth Rate	113%	88%	68%	49%	42%	34%
Q/Q Growth Rate	NA	NA	NA	9%	4%	4%
Google Network web sites	2,687,942	4,159,831	5,787,938	1,686,141	1,655,280	1,679,861
Y/Y Growth Rate	73%	55%	39%	25%	22%	15%
Q/Q Growth Rate	NA	NA	NA	3%	-2%	1%
Total Advertising Revenues	6,065,003	10,492,628	16,412,643	5,086,546	5,185,425	5,351,972
Y/Y Growth Rate	93%	73%	56%	40%	35%	28%
Q/Q Growth Rate	NA	NA	NA	7%	2%	3%
Licensing & other revenues	73,558	112,289	181,343	99,497	181,787	189,419
Y/Y Growth Rate	60%	53%	61%	172%	440%	352%
Q/Q Growth Rate	NA	NA	NA	44%	83%	4%
As % of Revenues						
Google web sites	55%	60%	64%	66%	66%	67%
Google Network web sites	44%	39%	35%	33%	31%	30%
Licensing & other revenue	1%	1%	1%	1%	3%	3%

	Full Year			2008		
	2005	2006	2007	(unaudited)		
				Q1	Q2	Q3 **
Cost						
Cost of Revenues*	2,577,088	4,225,027	6,649,085	2,110,536	2,147,575	2,173,390
As % of Revenues	42%	40%	40%	41%	40%	39%
Traffic Acquisition Cost	2,114,942	3,308,777	4,933,878	1,486,384	1,473,980	1,495,206
As % of Revenues	34%	31%	30%	29%	27%	27%
Other Cost of Revenues*	462,146	916,250	1,715,207	624,152	673,595	678,184
As % of Revenues	8%	9%	10%	12%	13%	12%
Research & Development*	599,510	1,228,589	2,119,985	673,069	682,210	704,571
As % of Revenues	10%	12%	13%	13%	13%	13%

Sales & Marketing*	468,152	849,518	1,461,266	446,898	484,552	508,801
As % of Revenues	8%	8%	9%	9%	9%	9%
General & Administrative*	386,532	751,787	1,279,250	409,305	474,910	507,064
As % of Revenues	6%	7%	8%	8%	9%	9%
Settlement of dispute with Yahoo!	NA	NA	NA	NA	NA	NA
As % of Revenues	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Contribution to Google Foundation	90,000	NA	NA	NA	NA	NA
As % of Revenues	1%	NA	NA	NA	NA	NA
Total Costs & Expenses*	4,121,282	7,054,921	11,509,586	3,639,808	3,789,247	3,893,826
Y/Y Growth Rate	62%	71%	69%	49%	37%	34%
Q/Q Growth Rate	NA	NA	NA	7%	4%	3%

	Full Year			2008		
				(unaudited)		
Profitability	2005	2006	2007	Q1	Q2	Q3 **
Income from operations	2,017,278	3,549,996	5,084,400	1,546,235	1,577,965	1,647,565
As % of Revenues	33%	33%	31%	30%	29%	30%
Net Income	1,465,397	3,077,446	4,203,720	1,307,086	1,247,391	1,289,938
As % of Revenues	24%	29%	25%	25%	23%	23%
EPS (As reported)						
Basic	\$ 5.31	\$ 10.21	\$ 13.53	\$ 4.17	\$ 3.97	\$ 4.10
Diluted	\$ 5.02	\$ 9.94	\$ 13.29	\$ 4.12	\$ 3.92	\$ 4.06
Number of Shares ('000)						
Basic	275,844	301,403	310,806	313,129	313,817	314,241
Diluted	291,874	309,548	316,210	317,392	318,023	317,776

Balance Sheet & Cash Flow Statement

(Figures in thousands, except per share amounts and EPS)

	Full Year			2008		
				(unaudited)		
	2005	2006	2007	Q1	Q2	Q3 **
Cash & Marketable Securities	8,034,247	11,243,914	14,218,613	12,134,508	12,733,669	14,412,609
Accounts Receivable	687,976	1,322,340	2,162,521	2,560,909	2,641,901	2,541,492
DSO (in days, using ending AR)	41	46	48	45	45	42
Property and equipment, net	961,749	2,395,239	4,039,261	4,741,724	5,137,710	5,213,167
Total Assets	10,271,813	18,473,351	25,335,806	27,604,982	29,179,786	30,806,974
Cash Flow from Operations	2,459,422	3,580,508	5,775,410	1,779,446	1,766,154	2,184,955
Capital Expenditures	838,217	1,902,798	2,402,840	841,597	697,517	451,503

Supplemental Information

(Figures in thousands, except per share amounts and EPS)

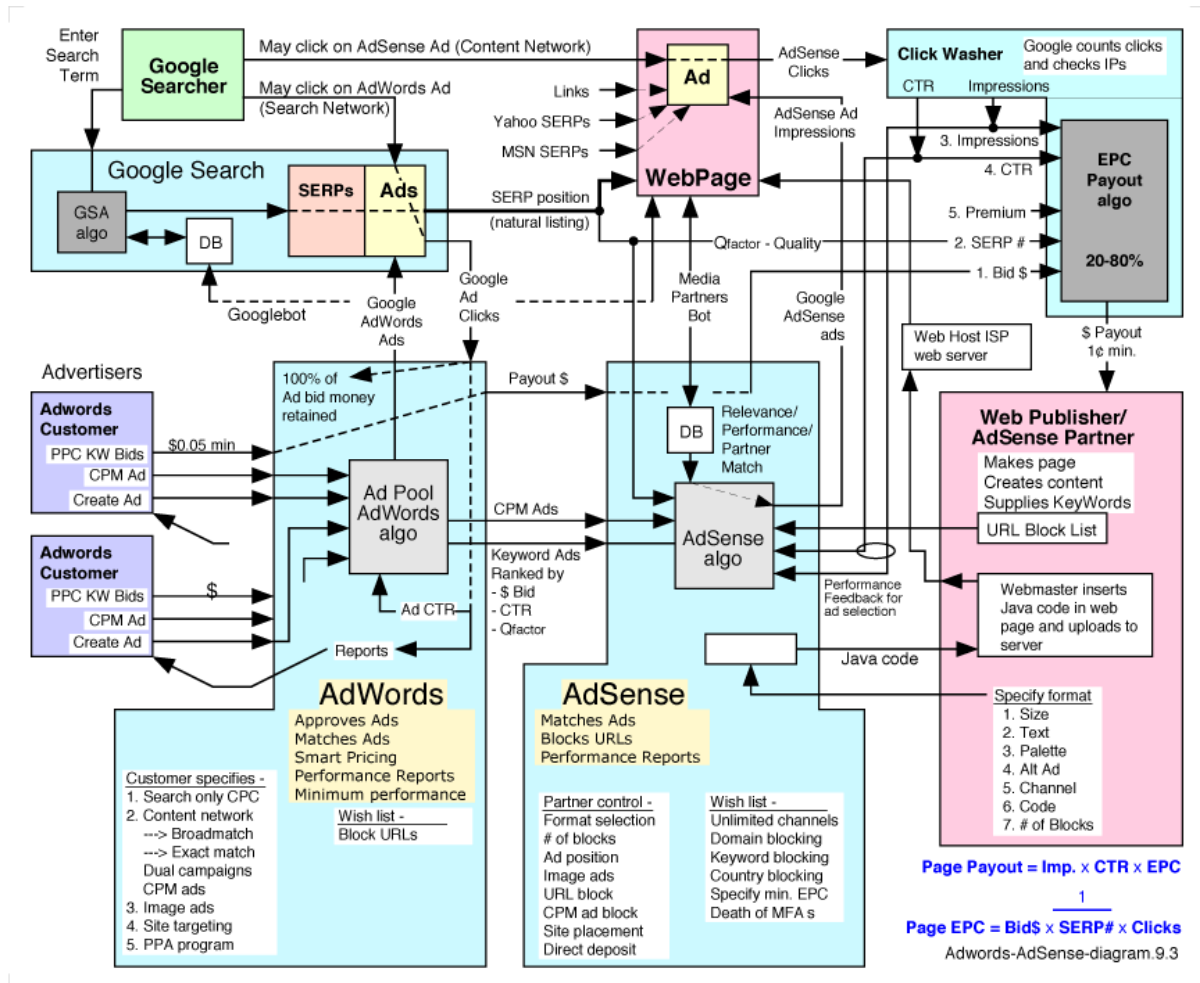
	Full Year			2008		
				(unaudited)		
	2005	2006	2007	Q1	Q2	Q3 **
Stock-based compensation	200,709	458,100	868,646	280,779	272,776	280,039
Int'l revenues as % of Total Revenues	39%	43%	47%	51%	52%	51%
Ending Permanent Headcount	5,680	10,674	16,805	19,156	19,604	20,123
Sequential Headcount Growth Rate	88%	88%	57%	14%	2%	3%

* Includes stock-based compensation charges

** Updated November 12 2008

VIR: Google Investor, 2009.

PRILOGA 3: DIAGRAM POVEZAV MED ADWORDSOM IN ADSENSOM



LEGENDA:

Glossary for Above Diagram			
CPM	Cost Per Thousand (Mil)	ISP	Internet Search Provider
CTR	Click Thru Rate	KW	Key Word
DB	Data Base	MFA	Made For AdSense
EPC	Earnings Per Click	PPA	Pay Per Action (now defunct)
GSA	Google Search Algo	PPC	Pay Per Click
IP	Internet Protocol (address)	SERP	Search Engine Results Page

Vir: Voughn's Summaries, AdWords- AdSense System, 2009.

PRILOGA 4: PRIMER ZARAČUNAVANJA AKCIJE PRI NAJDI.SI

Ključne besede: Celotno obdobje akcije

poizvedba	prikazi	kliki	CTR %
plesna šola	8.542	730	8,55
pilates	1.809	232	12,82
plesni tečaj	1.429	180	12,60
trebušni ples	1.027	149	14,51
orientalski ples	806	132	16,38
pilates vaje	536	76	14,18
plesna sola	442	60	13,57
angleški valček	231	65	28,14
dunajski valček	225	46	20,44
plesne vaje	193	31	16,06
družabni plesi	176	16	9,09
tečaj plesa	158	27	17,09
pilates vadba	133	21	15,79
samba	133	13	9,77
standardni plesi	128	15	11,72
učenje plesa	124	17	13,71
body pilates	117	11	9,40
rumba	84	13	15,48
šola plesa	78	8	10,26
foxtrot	63	11	17,46
cha cha cha	63	18	28,57

Ključne besede: februar 2009

poizvedba	prikazi	kliki	CTR %
plesna šola	1.524	123	8,07
pilates	378	40	10,58
trebušni ples	297	33	11,11
plesni tečaj	272	23	8,46
orientalski ples	194	28	14,43
pilates vaje	153	16	10,46
plesna sola	99	9	9,09
tečaj plesa	59	8	13,56
plesne vaje	59	6	10,17
standardni plesi	50	3	6,00
družabni plesi	38	4	10,53
angleški valček	31	12	38,71
dunajski valček	30	3	10,00
učenje plesa	19	3	15,79
pilates vadba	18	3	16,67
tečaj orientalskega plesa	17	2	11,76
body pilates	16	1	6,25
šola plesa	15	0	0,00
tečaj trebušnega	15	2	13,33

Vir: interno gradivo Gibanice, Statistika oglaševalske akcije na Najdi.si, 2009.

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

- ARAPA (angl. *Advanced Research Project Agency*)- Agencija za napredno raziskovanje projektov
- CPA (angl. *Cost per Acquisition*)- strošek pridobitve novega kupca
- CPM (angl. *Cost per thousand /mil*)- strošek na 1000 obiskovalcev
- CPU (angl. *Central Processing Unit*)- centralna procesna enota
- CTR (angl. *Click through rate*)- stopnja klikov na oglas
- DB (angl. *Data Base*)- baza podatkov
- EIAA (*European Interactive Advertising Association*)- Evropsko interaktivno oglaševalsko združenje
- EPC (angl. *Earning per click*)- zaslužek na klik
- GB- okrajšava za gigabajt
- HARDWARE- strojna oprema
- IKT (angl. *ICT*)- informacijsko-komunikacijska tehnologija
- IP–NASLOV (angl. *Internet Protocol*)- številka, ki natančno določa računalnik v omrežju Internet
- KW (angl. *Key Word*)- ključna beseda
- OPTIMIZACIJA spletne strani je proces, s katerim hočemo spletni strani zagotoviti višje mesto pri organskih rezultatih iskanja po ključni besedi
- PPA (angl. *Pay per action*)- strošek na akcijo
- PPC (angl. *Pay per click*)- strošek na klik
- RIS je kratica za Rabo interneta v Sloveniji
- ROA (angl. *Return on Average Assets*)- izračunamo tako, da delimo razliko v ceni, ki smo jo ustvarili, s prodajo izdelkov/storitev s stroški akcije in to pomnožimo s sto (rezultat je v odstotkih).
- ROAS (angl. *Return on ad spend*)- izraz za ROA v internetnem oglaševanju
- ROE (angl. *Return on Average Equity*)- donos na kapital
- ROI (angl. *Return on investment*)- donos na naložbe
- SEARCH ALGO (*algo= algorithm*)- iskalni algoritem
- SERP (angl. *Search Engine Result Page*)- rezultati iskanja
- SERVER- strežnik
- SOFTWARE- programska oprema
- STOPNJA PRETVORBE (angl. *Conversion Rate*)– pove, koliko od obiskovalcev spletne strani je naredilo predvideno stanje, ki je lahko nakup, naročilo ali pa je le klic v zvezi z izdelkom/storitvijo
- URL (angl. *Uniform Resource Locator*)- v prevodu *enolični krajevnik vira*, ki prepozna lokacijo določenega dokumenta na internetu. Primer zapisa: <http://podjetje.si/izdelki.html>.