

Zarządzanie

Cyfrowe platformy rynkowe a hybrydowe i trybrydowe modele biznesowe – łączenie biznesu oraz efektów społecznych i środowiskowych

Paweł Głodek



**Cyfrowe platformy rynkowe
a hybrydowe i trybrydowe
modele biznesowe
– łączenie biznesu oraz efektów
społecznych i środowiskowych**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Cyfrowe platformy rynkowe a hybrydowe i trybrydowe modele biznesowe – łączenie biznesu oraz efektów społecznych i środowiskowych

Paweł Głodek

Paweł Głodek (ORCID: 0000-0003-1863-5277) – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

Piotr Niedzielski
Zbigniew Wiśniewski

REDAKTOR INICJUJĄCA

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Piotr Pietrych

SKŁAD I ŁAMANIE

Munda Maciej Torz

KOREKTA TECHNICZNA

Elżbieta Pich

PROJEKT OKŁADKI

efectoro.pl
agencja komunikacji marketingowej

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Rawpixel

© Copyright by Paweł Głodek, Łódź 2025

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8331-910-0>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.11876.25.M

Ark. wyd. 9,0; ark. druk. 9,25

ISBN 978-83-8331-909-4
e-ISBN 978-83-8331-910-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-237 Łódź, ul. Matejki 34A
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Platformy rynkowe – koncepcja i uwarunkowania	13
1.1. Bazowe uwarunkowania modelu platformy rynkowej – efekty sieciowe	15
1.2. Platformy dwustronne i wielostronne	22
1.3. Aktorzy w ramach modelu biznesowego platformy rynkowej	23
1.4. Wartości ekonomiczne generowane przez platformę rynkową – perspektywa użytkowników	29
1.5. Funkcje realizowane przez platformę rynkową – perspektywa użytkowników	32
Rozdział 2	
Modele biznesowe w gospodarce cyfrowej	41
2.1. Modele biznesowe jako narzędzie zarządzania organizacją	42
2.2. Propozycja wartości jako kluczowy element modelu biznesowego	44
2.3. Uwarunkowania strukturalne wpływające na budowanie wartości w ramach modeli biznesowych	45
2.4. Presja wywołana rozpowszechnieniem technologii cyfrowych w gospodarce	47
2.5. Gospodarka współdzielenia a cyfrowe platformy rynkowe	50
2.6. Modele biznesowe w gospodarce cyfrowej	52
Rozdział 3	
Rozwój cyfrowych platform rynkowych w gospodarce	57
3.1. Platformy rynkowe – zarys historyczny i rozwój platform cyfrowych	58
3.2. Dominacja rynkowa cyfrowych platform rynkowych – GAFA	59
3.3. Platformy rynkowe – pryzmat modelu kosztów stałych	61
3.4. Oddziaływanie platform cyfrowych na elementy środowiskowe	63
3.5. Oddziaływanie platform cyfrowych – aspekty społeczne i rynki lokalne	65
3.6. Platformy rynkowe a pozyskiwanie zasobów – <i>crowdsourcing</i>	68

Rozdział 4

Cyfrowe platformy rynkowe i zrównoważone modele biznesowe **75**

- 4.1. Cele społeczne i środowiskowe – zakres ich obecności w ramach działalności biznesowej 76
- 4.2. Narzędzia do opisu modeli biznesowych z uwzględnieniem wymiaru społecznego oraz środowiskowego 82
- 4.3. Równoważenie ekonomicznych, środowiskowych i społecznych celów platform cyfrowych 92
- 4.4. Modele łączące cele biznesowe, społeczne i środowiskowe – modele trybrydowe 95

Rozdział 5

Cyfrowe platformy rynkowe w ramach modeli trybrydowych – przypadki biznesowe **99**

- 5.1. Zastosowana metoda badania 100
- 5.2. Wyniki badania – obszary działalności 102
- 5.3. Analiza uzyskanych rezultatów 122

Podsumowanie 125

Załącznik. Lista funduszy venture capital 127

Bibliografia 129

Spis rysunków 145

Spis tabel 147

Wstęp

Wiek XXI może być określany jako wiek rosnącej liczby interakcji między ludźmi. Jest on naznaczony dynamicznymi zmianami społecznymi i technologicznymi, które znacząco wpływają na możliwości interakcji. Współczesne społeczeństwo korzysta z nowych form angażowania się w relacje międzyludzkie, co przejawia się szczególnie w kontekście mediów społecznościowych¹, technologii komunikacyjnych oraz rosnącej globalizacji. Interakcje te nie tylko wpływają na formę i intensywność relacji osobistych², ale także, a może przede wszystkim, na struktury społeczne, polityczne oraz gospodarcze.

Jednym z efektów zmian technologicznych i ułatwienia interakcji jest rozpowszechnienie się modelu biznesowego platform rynkowych. Ich pojawienie się oraz implikacje dla zarządzania stały się szeroko dyskutowanymi tematami wśród naukowców³. Platformy rozpowszechniły się w nowoczesnej gospodarce w wielu sektorach. Ułatwiają dzielenie się domami, samochodami czy elektronarzędziami, pomagają realizować kontrakty sprzedaży i kupna na rynku, łączyć osoby poszukujące pracy i pracodawców czy nawet osoby poszukujące potencjalnych partnerów.

Jednym ze źródeł sukcesu platform w gospodarce jest ekspansja niejako wymuszona przez wykorzystywanie efektu skali, który powoduje naturalne dążenie do wzrostu. Łączenie funkcji czy też działań na poziomie całych krajów, czy wręcz

1 T. Elmer, K. Mepham, C. Stadtfeld, *Students under Lockdown: Comparisons of Students' Social Networks and Mental Health before and during the Covid-19 Crisis in Switzerland*, „PLoS ONE” 2020, 15(7), e0236337. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0236337>

2 H. Azzaakiyyah, *The Impact of Social Media Use on Social Interaction in Contemporary Society*, „Technology and Society Perspectives” 2023, 1(1), s. 1–9. <https://doi.org/10.61100/tacit.v1i1.33>

3 J.A. Fehrer, H. Woratschek, R.J. Brodie, *A Systemic Logic for Platform Business Models*, „Journal of Service Management” 2018, 29(4), s. 546–568. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0036>; P. Constantinides, O. Henfridsson, G.G. Parker, *Introduction – Platforms and Infrastructures in the Digital Age*, „Information Systems Research” 2018, 29(2), s. 381–400. <https://doi.org/10.1287/isre.2018.0794>; K.A. Ikeda, *Strategies for Competing in Markets Enabled by Digital Platforms*, „Strategy & Leadership” 2019, 47(1), s. 30–36. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2018-0097>

w wymiarze globalnym, prowadzi do korzyści skali dla dostawców platform, na przykład w odniesieniu do kosztów rozwoju związanych z IT po stronie podaży. Podobne efekty są uzyskiwane po stronie popytu – atrakcyjność platformy dla użytkowników zazwyczaj wzrasta wraz ze wzrostem liczby zaangażowanych w nią partnerów. Na przykład platforma aukcyjna staje się bardziej atrakcyjna dla kupujących i sprzedających, gdy gotowych do zawarcie transakcji jest odpowiednio duża liczba graczy. Co więcej, ekspansja w wielu przypadkach nie jest związana z proporcjonalnymi inwestycjami w zasoby. Jak wskazują Van Alstyne i Parker⁴, w przypadku platform to raczej dostęp do zasobów i zarządzanie zasobami, a także dostęp do sieci, wydają się być ważniejsze niż własność i kontrola tych zasobów. Elastyczność podejścia do własności zasobów ułatwia rozwój modelu opartego na platformie.

W niniejszej publikacji szereg rozważań poświęconych jest czynnikom powiązanym z cechami platform rynkowych, ich modelami biznesowymi czy wręcz ich częściami składowymi. Omawiane są również (podrozdział 1.1) różne sposoby definiowania platform i ich cech szczególnych. Właśnie ze względu na wielość omawianych w literaturze podejść Autor chciałby już na początku wskazać kilka elementów zasadniczych dla rozważań w niniejszej monografii. Kształtują one sposób rozumienia tematyki platform rynkowych oraz wykorzystywanych przez nie – hybrydowych i trybrydowych modeli biznesowych.

Pierwszym z nich jest rozumienie platformy rynkowej jako infrastruktury, która ułatwia interakcję między graczami rynkowymi. Oczywiście działalność biznesowa platformy rynkowej nie jest możliwa bez jej użytkowników (podrozdział 1.3) oraz generowanych wartości ekonomicznych (podrozdział 1.4) i realizacji różnych funkcji (podrozdział 1.5), jednak istotą jej funkcjonowania – i jednocześnie podstawą identyfikowania jako platformy rynkowej – jest ułatwianie interakcji w celu wymiany dóbr w postaci dóbr: fizycznych, informacji, środków finansowych i innych.

W tej sytuacji, choć wykorzystanie szeroko rozumianych technologii cyfrowych nie jest niezbędne do działania w formie platformy rynkowej (podrozdział 3.1), to rozwój tychże technologii (w szczególności technologii łączności i internetu) oraz ich wykorzystanie w ramach platform w ogromnym stopniu zwiększyło dynamikę rozwoju tej formy działalności biznesowej (podrozdział 3.2). Jednak należy podkreślić, że pojęcie „cyfrowe platformy rynkowe” odnosi się w istocie do tych platform rynkowych, które wykorzystują nowoczesne rozwiązania łączności i systemy obliczeniowe. Ponieważ technologie te znacząco podnoszą efektywność platform – do tego stopnia, że zajmują w wielu segmentach rynku pozycję dominującą – nic dziwnego, że pojęcie „cyfrowe platformy rynkowe” zdominowało literaturę oraz tematykę biznesową. Choć ich rozmiary i efekty o wiele rzędów wielkości przewyższają platformy tradycyjne, istota działania pozostała w zasadzie nie zmieniona.

4 M. Van Alstyne, G. Parker, *Platform Business: From Resources to Relationships*, „NIM Marketing Intelligence Review” 2017, 9(1), s. 24–29. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0004>

Drugą zasadniczą dla niniejszej pracy koncepcją jest trybrydowy model biznesowy. Jego baza wywodzi się z założenia o wadze włączania działań środowiskowych oraz społecznych do działań biznesowych. Na tym założeniu powstało pojęcie hybrydowego modelu biznesowego. Jego założenia często w literaturze są odnoszone do działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR – ang. *Corporate Social Responsibility*), jednak szereg podmiotów wychodzi poza tego typu działania i cele społeczne lub środowiskowe są włączane do strategii działania (podrozdział 4.1). Tak więc organizacje hybrydowe łączą elementy działalności komercyjnej, jak i społecznej w taki sposób, że oba elementy są znaczące dla ich działalności. Koncepcja modelu trybrydowego należy do tego nurtu myślenia, stanowiąc równocześnie jego istotne rozwinięcie (podrozdział 4.4) i obejmuje te modele biznesowe, które w swoje cele działania włączają jednocześnie trzy składniki: biznesowy, środowiskowy i społeczny. Modele te zawierają złożoną strukturę zależności pomiędzy realizowanymi celami, jednak ich zasadniczym założeniem jest, że interakcja jego składników wzmacnia model i działalność przedsiębiorstwa. Działalności środowiskowa i społeczna nie są więc „dodatkowym” elementem, który redukuje środki finansowe przeznaczone na rozwój. **Są one składnikami wzmacniającymi stabilność biznesu i jego możliwości rozwoju**⁵. Przedsiębiorstwa realizujące model trybrydowy są z jednej strony istotnym elementem rozwoju gospodarki wrażliwej społecznie i środowiskowo, a z drugiej – ze względu na niewielką liczbę publikacji poświęconych temu zagadnieniu – stanowią ważny i interesujący przedmiot badań.

Połączenie obu tematów – cyfrowych platform rynkowych oraz modeli hybrydowych i trybrydowych – stanowi ważny składnik toczącej się debaty naukowej. Tematowi platform towarzyszy bowiem dyskusja dotycząca wyzwań zrównoważonego rozwoju jako istotnego składnika nowoczesnych modeli biznesowych i strategii⁶. W szerokim rozumieniu tego zagadnienia zrównoważony rozwój odnosi się do strategii obejmujących cele zarówno ekonomiczne, środowiskowe, jak i społeczne. Podstawowym wyzwaniem jest jednak to, że zwykle nie mogą być one osiągnięte w tym

5 W swojej publikacji Royer, Baumann i Głodek, wskazują, że inspiracją dla użycia nazwy „trybrydowy” był popularny serial *Pamiętniki wampirów*. Mianem „trybryd” określane są krzyżówki trzech różnych nadprzyrodzonych gatunków. Są to postaci będące mieszanką wampira, wilkołaka i czarownicy. Postacie te posiadają zarówno mocne, jak i słabe strony ras rodzicielskich, a także potężne, unikalne atrybuty wynikające z ich połączonego dziedzictwa, co metaforycznie odpowiada koncepcji trybrydowego modelu biznesowego – modelu wzmacnianego przez integrację celów biznesowych, środowiskowych i społecznych (zob. <https://tvd.fandom.com/pl/wiki/P%C3%B3%C5%82wampir#:~:text=Trybryda%20inaczej%20nazywany%20mieszaniec%20to,pierwotnych%20wampir%C3%B3w%2C%20wilko%C5%82ak%C3%B3w%20i%20czarownic> – dostęp: 5.09.2025).

6 G. George, R.K. Merrill, S.J.D. Schillebeeckx, *Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2021, 45(5), s. 999–1027. <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>

samym stopniu – nic więc dziwnego, że w literaturze podnoszone są tym zakresie wątpliwości⁷. Kompromisy między celami gospodarczymi, społecznymi i środowiskowymi⁸ w kontekście usług oferowanych przez platformy rynkowe można zilustrować przykładem firmy Uber. Osoba korzystająca z usługi Ubera, aby dostać się z punktu A do punktu B, cieszy się łatwym i elastycznym dostępem do mobilności. Nie musi posiadać własnego samochodu, przez co na różne sposoby oszczędza środowisko (zasoby potrzebne do wytworzenia, miejsce postojowe, niewielki stopień wykorzystania itp.). Ale jednocześnie te usługi zastępują bardziej zrównoważony środowiskowo transport publiczny. Dodatkowo podkreśla się, że bezpieczeństwo socjalne samozatrudnionego kierowcy Ubera jest relatywnie niskie⁹.

Firmy oparte na modelu platformy rynkowej pojawiają w różnych kontekstach rynkowych¹⁰, w tym na rynkach o różnej wielkości. Mimo wspomnianego wcześniej dążenia do wykorzystania efektu skali, model platformy może obsługiwać rynki na poziomie lokalnym. Na przykład w formie platformy działającej tylko w jednym mieście, łączącej sprzedawców detalicznych, którzy nie mogą zbyć całej swojej żywności, z tymi, którzy są gotowi zapłacić za nią określoną cenę. Innym przykładem są platformy, które ułatwiają sprzedaż produktów ekologicznych z kilku gospodarstw w określonym regionie dla klientów indywidualnych. Takie rozwiązania działają przy założeniu minimalizowania kosztów generowania informacji o lokalnym (ale zazwyczaj wyspecjalizowanym) popycie i podaży.

W świetle powyższych rozważań postrzeganie modelu platformy rynkowej powinno być jednostronne – pozytywne lub negatywne. Podobnie jak w przypadku innych rodzajów struktur tworzenia wartości i większości technologii, można stwierdzić, że „to zależy” – zależy od konkretnego kontekstu rynkowego, ale również od wpływu społecznego czy środowiskowego. Głębsza analiza wymaga lepszego zrozumienia obaw ekonomicznych, środowiskowych i społecznych dotyczących poszczególnych typów modeli biznesowych opartych na platformie rynkowej. Punktem wyjścia jest założenie, że może istnieć pewna skala kompromisu między kwestiami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi. I choć postrzeganie konkurencji celów ekonomicznych z celami społecznymi i środowiskowymi jest oczywiste, to również cele społeczne i środowiskowe mogą kon-

7 A.J. Fish, J. Wood, *Promoting a Strategic Business Focus to Balance Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility – Missing Elements*, „Social Responsibility Journal” 2017, 13(1), s. 78–94. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2016-0054>

8 T. Hahn, F. Figge, J. Pinkse, L. Preuss, *Trade-offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It*, „Business Strategy and the Environment” 2010, 19(4), s. 217–229. <https://doi.org/10.1002/bse.674>

9 E. Risi, R. Pronzato, *Smart Working is Not So Smart: Always-on Lives and the Dark Side of Platformisation*, „Work Organisation, Labour & Globalisation” 2021, 15(1), s. 107–125. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.15.1.0107>

10 K. Ikeda, A. Marshall, *Strategies for Competing in Markets Enabled by Digital Platforms*, „Strategy & Leadership” 2019, 47(1), s. 30–36. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2018-0097>

kurować między sobą. Tak więc są to czynniki, które powinny być analizowane jako osobne i w dużym stopniu niezależne. Uwzględnienie kwestii środowiskowych w modelu biznesowym nie prowadzi zatem automatycznie do uwzględnienia również kwestii społecznych¹¹ i odwrotnie.

Prowadzone rozważania wiodą do szeregu pytań, które dotyczą założeń niniejszej publikacji. Pierwsze z nich brzmi: jaki jest wpływ wzrostu liczby platform cyfrowych w gospodarce na tworzenie wartości finansowej, środowiskowej i społecznej oraz w jakich obszarach można zidentyfikować możliwe kompromisy lub paradoksy? Podstawą odpowiedzi jest analiza wcześniejszych badań, która umożliwia identyfikację wyzwań oraz pozytywnych i negatywnych skutków cyfrowych modeli biznesowych. Kolejne pytanie dotyczy sposobu konceptualizacji hybrydowych modeli biznesowych dla cyfrowych platform rynkowych. Ponadto: w jaki sposób w ich ramach można wskazać wzajemne interakcje celów rynkowego, społecznego i środowiskowego? Trzecie z pytań dotyczy tego, jaki jest zakres występowania przedsięwzięć wykorzystujących trybrydowe modele biznesowe w ramach platform rynkowych na rynku? Pytania te wymagają przeprowadzenia analiz literaturowych, jak i badań empirycznych.

Celem niniejszej monografii jest zatem analiza podstawowych uwarunkowań działania cyfrowych platform rynkowych w powiązaniu z modelami biznesowymi ukierunkowanymi na realizację celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Dotyczy to zarówno czynników teoretycznych – w szczególności ekonomiki platform, elementów modelowania biznesowego oraz integracji celów pozabiznesowych – jak i aspektów praktycznych. Do tych ostatnich należy przede wszystkim identyfikacja podmiotów wdrażających zakładane modele biznesowe w różnych sektorach współczesnej gospodarki. Zadanie jest istotne ze względu na względną nowość zjawiska oraz jego ograniczoną obecność w literaturze przedmiotu i badaniach empirycznych.

Jednym z kluczowych elementów perspektywy łączącej tworzenie wartości społecznej, środowiskowej i ekonomicznej w kontekście cyfrowych platform rynkowych jest koncepcja trybrydowego modelu biznesowego przedstawiona przez Royer, Baumann i Głodka¹². Autor niniejszej publikacji przekonany jest bowiem o tym, że możliwe są kompromisy między działaniami społecznymi, środowiskowymi i ekonomicznymi. Jednocześnie specyfika działania platform – jako przestrzeni kreujących interakcje ekonomiczne, często z udziałem aktorów społecznych – stwarza możliwości wykorzystania komponentów społecznych i środowiskowych do wzmacniania efektów ekonomicznych w niektórych przypadkach.

11 C. Byl, N. Sławinski, *Embracing Tensions in Corporate Sustainability*, „Organization & Environment” 2015, 28(1), s. 54–79. <https://doi.org/10.1177/1086026615575047>

12 S. Royer, S. Baumann, P. Głodek, *Profitable Sustainability: The Tribid Business Model for Environmental, Social and Economic Value Creation in Digital Platforms*, [w:] S. Baumann (ed.) *Handbook on Digital Platforms and Business Ecosystems in Manufacturing*, Edward Elgar Publishing 2024, s. 206–220. <https://doi.org/10.4337/9781035301003.00021>

Przedsiębiorstwa wykorzystujące takie możliwości zaczęły się pojawiać w nowoczesnej gospodarce, co stworzyło warunki do pogłębienia zrozumienia zjawiska trybrydowego modelu platform rynkowych. Niniejsza publikacja przedstawia jedno z pierwszych podejść do tego zagadnienia. Podjęto się w niej identyfikacji przedsiębiorstw z tej grupy, ich podstawowej charakterystyki i określenia miejsc ich występowania we współczesnej gospodarce. Główną zastosowaną metodą badawczą jest analiza danych wtórnych. Autor oparł się na istniejących bazach danych, raportach, i studiach przypadku, dotyczących funduszy venture capital i firm, w które te fundusze zainwestowały. Konkretnie, badanie koncentrowało się na identyfikacji i ocenie modeli biznesowych firm posiadających cechy trybrydowe (łącznie aspekty finansowe, społeczne i środowiskowe), poprzez analizę ich portfeli inwestycyjnych. Przyjęte podejście skoncentrowane było na systematycznym zbieraniu, selekcji i analizie danych pochodzących z wtórnych źródeł informacji. W tym przypadku jednym z najważniejszych źródeł były bazy firm portfelowych funduszy inwestycyjnych venture capital. Takie podejście pozwoliło na identyfikację zróżnicowanych przypadków młodych przedsiębiorstw, które mają na celu szybki rozwój. Dodatkowo dzięki pozyskanym inwestycjom venture capital firmy te posiadają środki finansowe aby ten rozwój realizować w praktyce. Warto podkreślić, że analizie poddano 36 funduszy inwestycyjnych, których portfolio liczy 1103 spółek.

Postawionym pytaniom, jak i celowi pracy odpowiada struktura niniejszej publikacji. W rozdziale 1 przeprowadzono rozważania nad podstawowymi uwarunkowaniami teoretycznymi działania platform rynkowych. Rozdział 2 poświęcono modelom biznesowym ze szczególnym uwzględnieniem gospodarki cyfrowej, która zajmuje coraz większą część współczesnego rynku globalnego. W rozdziale 3 omówiono rozwój cyfrowych platform rynkowych w nowoczesnej gospodarce. Wskazano na obszary ich występowania oraz ich szczególne znaczenie w rozwoju nowych form biznesu, jakimi są m.in. gospodarka współdzielenia, market place czy infrastruktura jako usługa (*Infrastructure as a Service* – IaaS). Rozdział 4 zawiera omówienie łączenia celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, jakie może być realizowane przez cyfrowe platformy rynkowe. Stanowi to podbudowę dla projektu badawczego, którego wyniki opisano w rozdziale 5. Przedstawiono w nim 26 platform cyfrowych, działających w różnych segmentach rynku. Opisano i poddano analizie ich zróżnicowanie oraz wzajemne podobieństwa.

Niniejsze publikacja daje szerokie ujęcie nowego zjawiska gospodarczego, które dynamicznie rozwija się we współczesnej gospodarce. Zdaniem Autora jest to niezwykle interesujący obszar aktywności ekonomicznej, który może mieć wpływ również na uwrażliwienie działań gospodarczych na sfery, które tylko pozornie stoją w sprzeczności z generowaniem zysku i perspektywą ściśle ekonomiczną.

Rozdział 1

Platformy rynkowe – koncepcja i uwarunkowania

Wraz z upowszechnieniem dostępu do internetu oraz łączności mobilnej odnotowuje się wzrastającą rolę rynków opartych na strukturze platform rynkowych. Sprzyjają temu czynniki związane z intensyfikacją możliwości niemal bezpośredniego komunikowania się. Z platformą rynkową, według Gawer i Henderson¹, mamy do czynienia, jeśli każdy składnik lub podsystem rozwijającego się systemu technologicznego jest silnie funkcjonalnie powiązany z większością innych elementów tego systemu oraz gdy zapotrzebowanie użytkownika końcowego dotyczy całego systemu, dlatego nie ma zapotrzebowania na komponenty, gdy są one odizolowane od całego systemu. Rynek oparty na platformie składa się więc z użytkowników, których transakcje podlegają bezpośrednim i/lub pośrednim efektom sieciowym (opisane dalej w niniejszym podrozdziale), wraz z podmiotem, który ułatwia (a czasem wręcz umożliwia) transakcje².

Termin „platforma” jest wieloznaczny, co zapewniło mu szerokie zastosowanie w różnych dziedzinach. Dziś używa się go powszechnie do opisanego m.in. wielu różnych systemów technicznych, techniczno-gospodarczych (np. „platforma technologiczna”³) czy poszczególnych podmiotów gospodarczych. Zakres zastosowań jest bardzo zróżnicowany – od sieci społecznych, poprzez sferę IT, portale rynkowe, aż do architektur algorytmicznych. Pojęciem tym określany jest więc zarówno podmiot, jak i operacja wchodzenia w relacje technologiczne pomiędzy bardzo różnorodnymi warstwami. „Platforma” oznacza zatem szereg bardzo zróżnicowanych układów, które w zależności od przyjętego punktu widzenia charakteryzują się otwartością i zmiennością, ale także siłą ograniczania i strukturyzowania zbiorowości społecznych⁴.

1 A. Gawer, R. Henderson, *Platform Owner Entry and Innovation in Complementary Markets: Evidence from Intel*, „Journal of Economics & Management Strategy” 2007, 16(1), s. 1–34. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2007.00130.x>

2 T.R. Eisenmann, G. Parker, M.W. Van Alstyne, *Opening Platforms: How, When and Why?*, „Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper” 2009, 09-030. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1264012>

3 J. Wareham, P. Fox, J. Giner, *Technology Ecosystem Governance*, „Organization Science” 2014, 25(4), s. 195–215. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0895>

4 J.-S. Beuscart, P. Flichy, *Digital Platforms*, „Réseaux” 2018, 212(6), s. 9–22.

Patrząc na platformę rynkową z szerokiej perspektywy, można postrzegać ją jako swego rodzaju ekosystem, w którego centrum znajdują się innowacje i nowe formy organizacji. Można ją rozumieć jako układ różnych typów interesariuszy, koordynowany przez operatora platformy, który udostępnia kluczowy zasób tymże interesariuszom zgodnie z ustalonymi *ex ante* zasadami, aby mogli oni rozwijać własną działalność. Gawer i Cusumano⁵ wskazują, że platformy służą jako fundamenty, na których większa liczba firm może budować dalsze komplementarne innowacje i potencjalnie generować efekty sieciowe.

Nieco węższe spojrzenie prezentują Parker i zespół⁶, którzy wskazują na platformy jako dostarczycieli infrastruktury łączącej co najmniej dwie strony rynku. Dietl⁷ wskazuje na platformę jako nie tylko dostarczyciela infrastruktury, ale również także reguł współpracy i protokołów działania. W obu koncepcjach akcentowane są elementy łączące strony rynku oraz rola podmiotu je dostarczającego.

Bardzo wąskie podejście występuje w części literatury koncentrującej się na rynku IT. Odnosi się ono wyłącznie do cyfrowych platform rynkowych, a szczególności do tej części zagadnienia, która dotyczy procedur informatycznych ze spalających strony rynku. Jest to ujęcie techniczne, koncentrujące się na uwarunkowaniach technologicznych. Nawet w tym wąskim ujęciu platformy IT pełnią jednak kluczową rolę w kształtowaniu nowoczesnych modeli biznesowych, umożliwiając integrację różnych technologii i usług⁸.

Platformy rynkowe są także przedmiotem zainteresowania ekonomistów, którzy analizują ich wpływ na konkurencję i efektywność rynkową. Rochet i Tirole⁹ wprowadzili pojęcie „rynków dwustronnych”, które stało się kluczowe dla zrozumienia funkcjonowania platform. W ich ujęciu platformy działają jako pośrednicy między dwoma lub więcej grupami użytkowników, tworząc wartość poprzez ułatwienie interakcji między nimi. Przykładem mogą być platformy handlu elektronicznego, które łączą sprzedawców i kupujących, zapewniając im narzędzia do efektywnej wymiany towarów i usług.

W kontekście gospodarki cyfrowej platformy rynkowe stają się coraz bardziej złożone, obejmując nie tylko transakcje handlowe, ale również usługi finansowe, edukacyjne czy zdrowotne. Przykładem mogą być platformy typu fintech, które rewolucjonizują sektor finansowy, oferując innowacyjne rozwiązania w zakresie

5 A. Gawer, M.A. Cusumano, *Industry Platforms and Ecosystem Innovation*, „Journal of Product Innovation Management” 2014, 31, s. 417–433. <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>

6 G.G. Parker, M.W. Van Alstyne, S.P. Choudary, *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You*, W.W. Norton & Company, New York 2016.

7 H. Dietl, *Erfolgsstrategien im Plattformwettbewerb*, „Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung” 2010, 62, s. 63–83. <https://doi.org/10.1007/BF03373747>

8 C.Y. Baldwin, C.J. Woodard, *The Architecture of Platforms: A Unified View*, „Harvard Business School Working Paper” 2009, 09-034, https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/09-034_149607b7-2b95-4316-b4b6-1df66dd34e83.pdf

9 J.C. Rochet, J. Tirole, *Platform Competition in Two-Sided Markets*, „Journal of the European Economic Association” 2003, 1(4), s. 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>.

płatności, pożyczek czy inwestycji¹⁰. Wraz z rozwojem technologii blockchain platformy te zyskują dodatkowe możliwości, takie jak zwiększona transparentność i bezpieczeństwo transakcji¹¹.

Platformy rynkowe mają również znaczenie społeczne, wpływając na sposób, w jaki ludzie komunikują się, pracują i spędzają czas. Przykładem mogą być platformy społecznościowe, które zmieniają dynamikę relacji międzyludzkich, tworząc nowe formy interakcji i współpracy¹². Jednocześnie budzą one kontrowersje, związane z kwestiami prywatności, manipulacją informacją czy monopolizacją rynku¹³.

W kontekście zarządzania platformami rynkowymi kluczowe jest zrozumienie ich specyfiki i wyzwań, jakie stawiają przed zarządzającymi. Platformy wymagają nie tylko technologicznego zaawansowania, ale również umiejętności zarządzania relacjami z różnymi grupami interesariuszy, w tym użytkownikami, dostawcami, regulatorami czy konkurencją¹⁴. Zarządzanie platformami w konkurencyjnym otoczeniu wiąże się również z koniecznością ciągłej innowacji i adaptacji¹⁵ do zmieniających się warunków rynkowych.

Platformy rynkowe stanowią coraz ważniejszy składnik współczesnej gospodarki, łącząc technologię, ekonomię i społeczeństwo. Ich rola będzie prawdopodobnie rosła wraz z dalszym rozwojem technologii cyfrowych i zmianami w globalnym środowisku biznesowym. Wymagają one zatem głębokiego zrozumienia i odpowiedzialnego zarządzania, aby maksymalizować ich pozytywny wpływ na społeczeństwo i gospodarkę.

1.1. Bazowe uwarunkowania modelu platformy rynkowej – efekty sieciowe

Niezależnie od sposobu definiowania platformy rynkowej, jej typową cechą jest budowa wspólnego miejsca kontraktów i ułatwienie interakcji pomiędzy różnymi grupami graczy rynkowych. Choć powstawanie platform łączy się z pojawianiem

10 J. Zysman, M. Kenney, *The Next Phase in the Digital Revolution: Platforms, Automation, and Socioeconomic Transformations*, „Research Policy” 2016, 45(8), s. 1595–1604.

11 D. Tapscott, A. Tapscott, *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*, Penguin, New York 2016.

12 J. van Dijck, *The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media*, Oxford University Press, Oxford 2013.

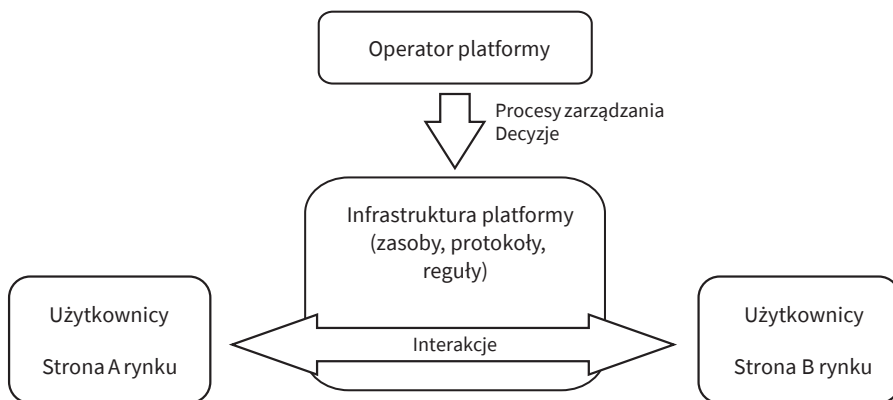
13 S. Zuboff, *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*, PublicAffairs, New York 2019.

14 A. Gawer, M. A. Cusumano, *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Harvard Business School Press, 2002.

15 D.J. Teece, *Business Models and Dynamic Capabilities*, „Long Range Planning” 2018, 51(1), s. 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

się zupełnie nowych problemów w relacjach pomiędzy ich uczestnikami (jak m.in. jednoczesna współpraca i konkurencja, czy nowe wyzwania w stosunku do transferu własności intelektualnej), to podkreślane jest ich duże znaczenie gospodarcze jako narzędzia rynkowego, umożliwiającego znaczące ograniczenie kosztów transakcyjnych w relacjach biznesowych pomiędzy uczestnikami platformy¹⁶.

Rysunek 1 ukazuje głównych aktorów platformy rynkowej oraz schematycznie ilustruje powiązania pomiędzy nimi. Do grupy tychże aktorów należą: infrastruktura platformy, operator platformy oraz bezpośredni (i pośredni) użytkownicy platformy (ich szczegółowy opis znajduje się w podrozdziale 1.3). Infrastruktura platformy stanowi narzędzie ułatwiające interakcję aktorom stanowiącym różne strony rynku. Decyzje o kształcie platformy oraz oferowanym funkcjom podejmuje operator platformy. Do tych decyzji należy m.in. zakres i kształt oferowanych rynkowi przez platformę funkcji.



Rysunek 1. Platforma rynkowa oraz jej główni aktorzy

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem koncepcji H. Dietla, *Erfolgsstrategien im Plattformwettbewerb...*

Do obszarów działań, które są realizowane z wykorzystaniem platform rynkowych, należą m.in.:

- łączenie w zakresie przestrzeni czy wymiany informacji, jak to ma miejsce w przypadku kolei, sieci taksówkowych lub telefonii,
- dostarczanie wyceny, np. platformy aukcyjne (np. eBay, Allegro),
- zapewnianie różnorodności, np. rynek gier elektronicznych (np. PlayStation, Xbox), filmów (np. Netflix, Max),

16 W. Szpringer, *Innowacyjne modele e-biznesu – perspektywy rozwojowe*, „Problemy Zarządzania” 2012, 10(38), s. 67–82.

- łączenie osób/preferencji, np. ogólnospołeczne (Facebook, Instagram) platformy związane z poszukiwaniem profesjonalistów (LinkedIn) czy portale randkowe (Tinder).

Jednym z kluczowych uwarunkowań powstawania platform rynkowych jest występowanie efektu sieciowego. Efekt ten ma miejsce wtedy, gdy wartość lub użyteczność danego dobra wzrasta wraz z liczbą jego użytkowników. Formalnie rzecz ujmując, dane dobro charakteryzuje się efektem sieciowym, jeżeli dla każdego konsumenta funkcja użyteczności z uczestnictwa w sieci wykorzystującej to dobro jest rosnącą funkcją jej rozmiaru¹⁷. Innymi słowy, im więcej osób korzysta z danego produktu lub usługi, tym większa korzyść dla każdego użytkownika.

Jednym z najbardziej powszechnie występujących przykładów efektu sieciowego jest rynek mobilnych połączeń telekomunikacyjnych. Wartość i znaczenie tej sieci polega na powszechności i dostępności zarówno telefonów, jak i dostępu do sieci. Dzisiaj, dzięki globalnej sieci telefonicznej, można się dodzwonić do miliardów użytkowników niemal w każdym miejscu na Ziemi. Jednak dzisiejsza funkcjonalność sieci była mocno kwestionowana w latach 80., gdy w użyciu była bardzo mała liczba telefonów komórkowych, a dostęp do sieci był możliwy jedynie w kilku miejscach w USA i Japonii. W tamtych czasach, ze względu na ograniczoną liczbę użytkowników, wartość dostępu do sieci dla jej użytkowników była znacznie niższa niż jest obecnie¹⁸.

Wyróżnia się dwa główne rodzaje efektów sieciowych: bezpośrednie i pośrednie. Bezpośredni efekt sieciowy występuje wtedy, gdy decyzje różnych nabywców o adopcji danego dobra są komplementarne. Oznacza to, że wzrost liczby użytkowników danego produktu zwiększa jego użyteczność dla każdego z konsumentów, co z kolei zwiększa ich skłonność do jego adopcji¹⁹. Wpływ tego efektu rośnie wraz ze wzrostem ogólnej liczby konsumentów korzystających z danego dobra. Przykładem może być sieć telefonii komórkowej – zwiększenie liczby osób włączonych do danej sieci komunikacyjnej powiększa jej funkcjonalność dla każdego z użytkowników. Im więcej osób posiada telefon komórkowy, tym większa jest wartość sieci dla każdego użytkownika, ponieważ zwiększa się możliwość kontaktu z innymi osobami²⁰.

Pośredni efekt sieciowy ma miejsce, gdy pozytywny efekt wynikający z liczby użytkowników danego dobra wpływa na rynek dóbr komplementarnych²¹. Na przykład użytkownicy danego typu urządzeń do gier elektronicznych mogą korzystać bezpośrednio ze skali rozpowszechnienia (np. ze względu na większą

17 C. Shapiro, H.R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business Review Press, Boston 1999.

18 J. Rohlfs, *Bandwagon Effects in High-Technology Industries*, MIT Press, Cambridge 2001.

19 S.J. Liebowitz, S.E. Margolis, *Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology*, Independent Institute, Oakland 2001.

20 M.L. Katz, C. Shapiro, *Systems Competition and Network Effects*, „Journal of Economic Perspectives” 2003, 8(2), s. 93–115.

21 B. Caillaud, B. Jullien, *Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Providers*, „The RAND Journal of Economics” 2003, 34(2), s. 309–328.

możliwość gry online z innymi użytkownikami), ale mogą również korzystać pośrednio, ponieważ większa baza użytkowników zwykle prowadzi do większego zainteresowania producentów gier daną platformą. To z kolei skutkuje zwiększeniem różnorodności i jakości gier oferowanych dla danej platformy²². W ten sposób pośredni efekt sieciowy wpływa na rozwój rynku dóbr komplementarnych, co zwiększa wartość głównego produktu dla użytkowników.

Jak wskazują Rochet i Tirole, korzyść całkowita z produktu, który jest oferowany w ramach platformy rynkowej, powinna być postrzegana jako suma korzyści z danego dobra rozpatrywanego bez sieci oraz korzyści z efektu sieciowego²³. W formie graficznej podejście to ukazano na rysunku 2, na którym przedstawiono graficzną interpretację korzyści odnoszonych z produktów A i B. Zostały one podzielone na korzyści z produktu rozpatrywanego samodzielnie (A), oraz korzyści związane z efektem sieciowym (B). To podejście podkreśla, że wartość produktu nie jest jedynie wynikiem jego indywidualnych cech, ale również efektu sieciowego, który zwiększa jego użyteczność dla użytkowników²⁴.

W przypadku platform rynkowych efekt sieciowy odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu ich wartości i konkurencyjności. Platformy takie, jak Facebook, Uber czy Airbnb, opierają swoją wartość właśnie na efekcie sieciowym. Im więcej użytkowników korzysta z tych platform, tym większa jest wartość danej platformy dla każdego z nich. Na przykład im więcej osób korzysta z Ubera, tym większa jest dostępność kierowców i krótszy czas oczekiwania na przejazd. Podobnie im więcej osób korzysta z Airbnb, tym większy jest wybór ofert noclegowych dla każdego użytkownika²⁵.

Warto również zauważyć, że efekt sieciowy może prowadzić do powstania tzw. „pętli sprzężenia zwrotnego”, w której rosnąca liczba użytkowników przyciąga kolejnych użytkowników, co z kolei zwiększa wartość platformy. W ten sposób platformy rynkowe mogą osiągnąć dominującą pozycję na rynku, co może prowadzić do powstania monopolu lub oligopolu. Przykładem takiej sytuacji jest rynek wyszukiwarek internetowych, gdzie Google dominuje m.in. dzięki efektowi sieciowemu – im więcej osób korzysta z Google, tym lepsze są wyniki wyszukiwania, co przyciąga kolejnych użytkowników²⁶.

Podsumowując: efekt sieciowy jest kluczowym czynnikiem wpływającym na wartość i rozwój platform rynkowych. Zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie

22 D.S. Evans, *The Antitrust Economics of Multi-sided Platform Markets*, „Yale Journal on Regulation” 2003, 20(2), s. 325–381.

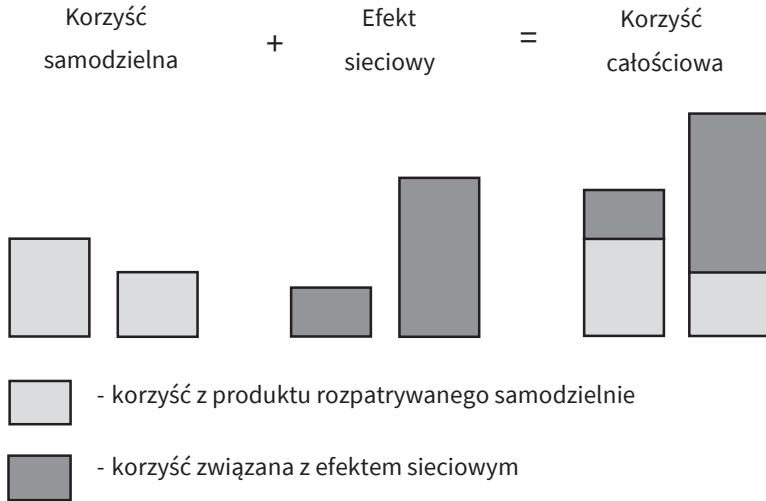
23 J.C. Rochet, J. Tirole, *Platform Competition...*

24 M. Armstrong, *Competition in Two-sided Markets*, „The RAND Journal of Economics” 2006, 37(3), s. 668–691.

25 G.G. Parker, M.W. Van Alstyne, *Two-sided Network Effects: A Theory of Information Product Design*, „Management Science” 2005, 51(10), s. 1494–1504.

26 M. Rysman, *The Economics of Two-sided Markets*, „Journal of Economic Perspectives” 2009, 23(3), s. 125–143.

efekty sieciowe przyczyniają się do zwiększenia użyteczności produktów i usług dla użytkowników, co z kolei wpływa na ich skłonność do adopcji. W erze cyfrowej, gdy platformy rynkowe odgrywają coraz większą rolę, zrozumienie mechanizmów efektu sieciowego jest niezbędne dla skutecznego zarządzania i rozwoju biznesu²⁷.



Rysunek 2. Sposób uwzględnienia efektu sieciowego w ramach korzyści całkowitej z danego produktu

Źródło: H. Dietl, *Erfolgsstrategien im Plattformwettbewerb...*

Efekty sieciowe mogą istotnie wpływać na ocenę wartości poszczególnych produktów przez potencjalnych konsumentów. Wynika to nie tylko z oceny wartości użytkowej samych jednostkowych dóbr, ale także z oceny korzyści płynących z korzystania z nich w ramach danej platformy rynkowej oraz związanych z tym efektów sieciowych²⁸. Efekty sieciowe, zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie, wpływają na decyzje konsumentów, którzy coraz częściej wybierają produkty i usługi nie tylko ze względu na ich jakość czy cenę, ale również z uwagi na ich integrację z istniejącymi platformami oraz możliwościami, jakie te platformy oferują²⁹.

Przykładem spektakularnej porażki, odnoszącej się do nieuwzględnienia efektów sieciowych, jest przegrana firmy Nokia, która, będąc niekwestionowanym liderem

27 A. Gawer, M.A. Cusumano, *Platform Leadership...*

28 G.G. Parker, M.W. Van Alstyne, S.P. Choudary, *Platform Revolution...*

29 D.S. Evans, R. Schmalensee, *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*, Harvard Business Review Press, Cambridge MA 2016.

rynku telefonów komórkowych w 2008 roku, zaledwie 5 lat później była zmuszona sprzedać swoją część odpowiedzialną za ich produkcję firmie Microsoft. Kluczowym powodem porażki Nokii był brak sukcesu w wypromowaniu platformy systemu operacyjnego własnych smartfonów. Ich próby (Symbian, a następnie Windows Mobile) przegrały z Androidem czy iOS³⁰. Smartfony Nokii były na przegranej pozycji nie tyle przez słabość hardware'u, ile przez znacząco mniejsze możliwości jego wykorzystania, gdyż m.in. liczba i różnorodność dostępnych aplikacji była dramatycznie mniejsza niż w konkurencyjnych platformach³¹. Ta sytuacja doskonale ilustruje, jak istotne są efekty sieciowe w kontekście wartości produktu dla użytkownika. Nokia nie zdołała stworzyć ekosystemu, który przyciągnąłby zarówno użytkowników, jak i deweloperów aplikacji, co ostatecznie zadecydowało o jej porażce.

Ważnym wątkiem w rozważaniach konsekwencji efektów sieciowych jest analiza relacji między niekompatybilnymi, konkurującymi ze sobą platformami. Wspomniany wcześniej przykład firmy Nokia wskazuje na szczególne cechy konkurencji platform rynkowych. Okazuje się, że konkurencja ze strony nowych firm na rynkach charakteryzujących się efektami sieciowymi i zamkniętymi standardami może być bardzo trudna lub niemożliwa³². Ustanowienie platformy rynkowej można więc postrzegać jako część modelu rynkowego, który może znacząco chronić przed potencjalną konkurencją. Efekty sieciowe tworzą bariery wejścia dla nowych graczy, co może prowadzić do powstania monopolu lub oligopolu na danym rynku³³.

Platformy rynkowe funkcjonujące na rynku światowym w pewnym stopniu są związane z obszarem e-biznesu. Jest tak w zakresie m.in.:

- platform handlu, takich jak eBay czy Allegro, które łączą sprzedawców dóbr i ich konsumentów³⁴,
- systemów operacyjnych dla urządzeń mobilnych, takich jak Android czy iOS, które łączą producentów oprogramowania w danym systemie oraz oferentów usług mobilnych z właścicielami urządzeń mobilnych³⁵,
- rozwiązań dotyczących różnych form mobilności indywidualnej, takich jak Nextbike (rowery), Uber, Bolt (transport samochodowy) czy Booking.com (noclegi)³⁶.

30 J. West, M. Mace, *Browsing as the Killer App: Explaining the Rapid Success of Apple's iPhone*, „Telecommunications Policy” 2010, 34(5–6), s. 270–286.

31 M. Kenney, J. Zysman, *The Rise of the Platform Economy*, „Issues in Science and Technology” 2016, 32(3), s. 61–69.

32 A. Gawer, *Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework*, „Research Policy” 2014, 43(7), s. 1239–1249.

33 M. Rysman, *The Economics of Two-sided Markets...*

34 A. Hagiu, J. Wright, *Multi-sided Platforms*, „International Journal of Industrial Organization” 2015, 43, s. 162–174.

35 M.A. Cusumano, A. Gawer, D.B. Yoffie, *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*, Harper Business, New York 2019.

36 A. Sundararajan, *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*, MIT Press, Cambridge 2016.

Te platformy rynkowe stanowią przykłady, jak efekty sieciowe mogą być wykorzystywane do budowania wartości dla użytkowników. Na przykład platformy handlowe, takie jak Allegro, zyskują na wartości wraz ze wzrostem liczby sprzedawców i kupujących, co zwiększa różnorodność ofert i dostępność produktów. Podobnie systemy operacyjne, takie jak Android, zyskują na wartości dzięki rosnącej liczbie aplikacji dostępnych dla użytkowników, co przyciąga kolejnych deweloperów i konsumentów³⁷.

Jednocześnie platformy rynkowe są obecne w wielu obszarach, które nie mają bezpośrednich związków z e-biznesem. Jednym z przykładów jest niemieckie przedsiębiorstwo FlixBus, powstałe w 2013 roku. FlixBus osiągnął niebywały sukces na niemieckim rynku autobusowych przewozów długodystansowych. W ciągu zaledwie kilku lat swej działalności, dzięki modelowi biznesowemu opartemu na współpracy zbliżonej do franczyzy, potrafił skłonić do współpracy w ramach swojej sieci połączeń przytłaczającą większość niezależnych wcześniej przewoźników autobusowych, tak że w 2018 roku podporządkował sobie 91% rynku. Należy podkreślić, że osiągnął to, nie posiadając własnych autobusów. Sukces FlixBusa opierał się m.in. na efekcie sieciowym – im więcej przewoźników dołączało do platformy, tym większa była dostępność połączeń dla pasażerów, co przyciągało kolejnych klientów i przewoźników³⁸.

W pewnym stopniu rozwój platform rynkowych oraz mobilnej łączności internetowej przyczynił się do rozpowszechnienia zjawiska ekonomii współpracy (ang. *sharing economy*). Dotyczy ono fundamentalnych zmian modeli organizacyjnych i dystrybucyjnych, idących w kierunku rozproszonych sieci połączonych ze sobą jednostek i społeczności, obejmujących zarówno bezpośrednie świadczenie sobie usług przez ludzi, jak również współużytkowanie, współtworzenie, współkupowanie itp.³⁹ Zmiana postaw odnosi się w tym przypadku do odchodzenia w pewnych dziedzinach od postaw nastawionych na posiadanie dóbr, jeśli nie jest to konieczne do korzystania z nich. Jako przykładowy można wskazać wspomniany wcześniej obszar mobilności indywidualnej, gdzie część użytkowników samochodów, zwłaszcza w ogromnych aglomeracjach, odchodzi od posiadania własnego samochodu, na rzecz korzystania np. z carpoolingu, carsharingu, bikesharingu⁴⁰. Sprzyja temu rozwój technologii i modeli biznesowych firm, które zapewniają bardzo wysoką dostępność korzystania z samochodu czy ogólnie z danego dobra.

Ekonomia współpracy opiera się na efekcie sieciowym, gdzie wartość platformy rośnie wraz z liczbą użytkowników. Na przykład platformy carsharingowe, takie jak Zipcar czy Share Now, zyskują na wartości, gdy więcej osób korzysta z ich usług, co zwiększa dostępność samochodów i skraca czas oczekiwania na

37 D.P. McIntyre, A. Srinivasan, *Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps*, „Strategic Management Journal” 2017, 38(1), s. 141–160. <https://doi.org/10.1002/smj.2596>

38 M.A. Cusumano, A. Gawer, D.B. Yoffie, *The Business of Platforms...*

39 G. Zervas, D. Proserpio, J.W. Byers, *The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry*, „Journal of Marketing Research” 2017, 54(5), s. 687–705.

40 R. Botsman, R. Rogers, *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Harper Business, New York 2011.

przejazd⁴¹. Podobnie platformy współdzielenia mieszkań, takie jak Airbnb, zyskują na wartości wraz ze wzrostem liczby ofert i użytkowników, co zwiększa różnorodność i dostępność noclegów⁴².

Efekty sieciowe odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu wartości platform rynkowych, zarówno w obszarze e-biznesu, jak i poza nim. Przykłady takie, jak Nokia, FlixBus czy platformy ekonomii współpracy wskazują, jak ważne jest zrozumienie i wykorzystanie efektów sieciowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Wskazują również, jak groźny może być brak zrozumienia tego zagadnienia. W nowoczesnej gospodarce, w której platformy rynkowe odgrywają coraz większą rolę, umiejętność wykorzystania efektów sieciowych staje się jednym z ważnych czynników sukcesu lub porażki firm na globalnym rynku⁴³.

1.2. Platformy dwustronne i wielostronne

Platformy rynkowe można podzielić na dwie główne kategorie: (1) platformy dwustronne (*two-sided*) oraz platformy wielostronne (*multi-sided*). Choć oba typy platform opierają się na podobnych mechanizmach, takich jak efekty sieciowe i tworzenie wartości dla użytkowników, istnieją między nimi istotne różnice, które wpływają na ich funkcjonowanie i strategię biznesową. Różnią się one strukturą podmiotów z nich korzystających.

Platformy dwustronne, jak sama nazwa wskazuje, łączą dwie grupy użytkowników, które wzajemnie czerpią korzyści z interakcji. Klasycznym przykładem jest rynek płatności, gdzie platforma łączy kupujących i sprzedających. W tym modelu platforma działa jako pośrednik, który ułatwia transakcje między dwoma stronami, jednocześnie zapewniając im korzyści wynikające z efektów sieciowych⁴⁴. Z kolei platformy wielostronne łączą więcej niż dwie grupy użytkowników, tworząc bardziej złożony ekosystem. Przykładem może być platforma mobilna, która łączy producentów urządzeń, deweloperów aplikacji, reklamodawców oraz użytkowników końcowych. W tym modelu platforma musi zarządzać relacjami między wieloma grupami, co wymaga bardziej złożonej strategii. Na przykład deweloperzy aplikacji

41 R. Belk, *You Are What You Can Access: Sharing and Collaborative Consumption Online*, „Journal of Business Research” 2014, 67(8), s. 1595–1600.

42 D. Guttentag, *Airbnb: Disruptive Innovation and the Rise of an Informal Tourism Accommodation Sector*, „Current Issues in Tourism” 2013, 18(12), s. 1192–1217. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159>

43 A. Acquier, T. Daudigeos, J. Pinkse, *Promises and Paradoxes of the Sharing Economy: An Organizing Framework*, „Technological Forecasting and Social Change” 2017, 125, s. 1–10.

44 J.C. Rochet, J. Tirole, *Platform Competition...*

mogą być zachęceni do tworzenia aplikacji dla platformy, podczas gdy reklamodawcy mogą być zainteresowani dostępem do użytkowników końcowych⁴⁵. Platformy wielostronne często oferują dodatkowe usługi, takie jak narzędzia analityczne czy systemy płatności, aby zwiększyć wartość dla wszystkich uczestników ekosystemu⁴⁶.

Jedną z kluczowych różnic między platformami dwustronnymi a wielostronnymi jest sposób zarządzania efektami sieciowymi. W przypadku platform dwustronnych efekty sieciowe są stosunkowo proste do zarządzania, ponieważ dotyczą tylko dwóch grup użytkowników. W platformach wielostronnych efekty sieciowe są bardziej złożone, ponieważ każda grupa użytkowników może wpływać na pozostałe grupy w różny sposób. Na przykład zwiększenie liczby deweloperów aplikacji może zwiększyć wartość platformy dla użytkowników końcowych, ale może również przyciągnąć więcej reklamodawców, co z kolei może wpłynąć na dalsze korzyści dla użytkowników⁴⁷.

Kolejna różnica związana jest z poziomem złożoności strategii cenowej. Platformy dwustronne często stosują model cross-subsydzacji, gdzie jedna strona płaci więcej, aby przyciągnąć drugą stronę. Na przykład platformy płatności mogą pobierać wyższe opłaty od sprzedawców, aby przyciągnąć więcej kupujących. W przypadku platform wielostronnych strategia cenowa jest bardziej złożona, ponieważ platforma musi uwzględnić interesy wielu grup użytkowników. Może to obejmować różne modele cenowe dla różnych grup, takie jak opłaty za dostęp, prowizje od transakcji czy opłaty za reklamy⁴⁸.

Tak więc, platformy dwustronne i wielostronne różnią się pod względem liczby grup użytkowników, zarządzania efektami sieciowymi oraz strategii cenowej. Platformy dwustronne koncentrują się na optymalizacji interakcji między dwoma grupami, podczas gdy platformy wielostronne muszą zarządzać bardziej złożonym ekosystemem, który obejmuje wiele grup użytkowników.

1.3. Aktorzy w ramach modelu biznesowego platformy rynkowej

Opisy i analizy platform rynkowych zwykle odnoszą się do różnych aspektów efektów ich działalności. Taka perspektywa, co jest istotne, pomija jednak niektóre charakterystyczne cechy związane z typami i dynamiką działań

45 G.G. Parker, M.W. Van Alstyne, S.P. Choudary, *Platform Revolution...*

46 M.A. Cusumano, A. Gawer, D.B. Yoffie, *The Business of Platforms...*

47 A. Hagiu, J. Wright, *Multi-sided Platforms...*

48 D.P. McIntyre, A. Srinivasan, *Networks, Platforms, and Strategy...*

strategicznych. W literaturze widać pewne uogólnienia pojęć, które prowadzą do braku precyzji w analizie zagadnień dotyczących platform strategicznych. Rozbicie modelu działalności platformy i wyraźne rozróżnienie poszczególnych grup aktorów działających w jej obrębie nadaje analizie ważną i świeżą perspektywę. Różne grupy aktorów mają odmienne cele, realizują zróżnicowane działania oraz charakteryzują się odmienną perspektywą podejmowania decyzji i postrzegania ryzyka.

W ramach platformy rynkowej wyraźnie należy odróżnić następujące grupy aktorów/zasobów:

1. Infrastruktura platformy – rozumiana jako zestaw zasobów fizycznych (w tym informatycznych) i ludzkich, wraz z regułami i protokołami⁴⁹, które są wykorzystywane do interakcji pomiędzy podmiotami korzystającymi z platformy. Infrastruktura tworzy środowisko techniczne i kompetencyjne, które umożliwia dostarczenie podmiotom korzystającym z platformy usług – zarówno głównych, jak i dodatkowych.
2. Operator platformy – podmiot, który podejmuje kluczowe decyzje odnoszące się do infrastruktury platformy i prowadzi biznes, którego głównym składnikiem jest umożliwienie skorzystania z tejże infrastruktury przez podmioty trzecie – użytkowników. Operator zazwyczaj (choć nie zawsze) posiada również własność infrastruktury platformy.
3. Użytkownicy – podmioty korzystające z platformy – jest to grupa podmiotów czerpiących korzyści z połączenia z innymi podmiotami za pośrednictwem platformy strategicznej. W większości przypadków mamy to do czynienia z podgrupami, które czerpią odmienne korzyści, np. podgrupa „sprzedawców” i podgrupa „kupujących” w ramach platform handlowych (jak Allegro czy eBay). W zależności od poszczególnych przypadków grupa podmiotów korzystających z platformy może być jednorodna lub znacząco zdywersyfikowana, obejmująca kilka różnych grup podmiotów. Znaczące różnice mogą być obserwowane pomiędzy grupami interesariuszy zarówno w ramach platform dwustronnych, jak i wielostronnych.
4. Podmioty świadczące usługi powiązane z platformą rynkową – zazwyczaj są to niezależni dostawcy usług w tym przykładowo usług logistycznych (np. dostawa kupionych towarów) czy finansowych (np. pośrednicy w płatnościach elektronicznych). Podmioty te zwiększają użyteczność platformy i ułatwiają korzystanie z jej pośrednictwa, lecz nie decydują o jej funkcjach, nie są również bezpośrednio zaangażowane w realizację kontraktów zawieranych w ramach platformy. Dostarczają za to np. instrumentów te transakcje ułatwiających czy obsługujących.

49 H. Dietl, *Erfolgsstrategien im Plattformwettbewerb...*

Infrastruktura platformy

Infrastruktura platformy rynkowej stanowi podstawowy element jej funkcjonowania, umożliwiając tworzenie wartości dla podmiotów, które decydują się na korzystanie z platformy. Przede wszystkim infrastruktura oferuje ramy dla transakcji, zapewniając środowisko do ich przeprowadzania. Dzięki temu użytkownicy platformy, zarówno sprzedawcy, jak i kupujący, mogą nawiązywać relacje biznesowe.

Umożliwia ona również działania dodatkowe nakierowane na ograniczanie ryzyka i kosztów transakcji⁵⁰. Infrastruktura platformy obejmuje również narzędzia i możliwe dzięki nim funkcjonalności, związane m.in. z ułatwianiem procesów handlowych, takie jak systemy wyszukiwania produktów, mechanizmy oceny i recenzji czy narzędzia do komunikacji między użytkownikami. Infrastruktura umożliwia podejmowanie decyzji przez operatora co do wykorzystania przez platformę poszczególnych usług i funkcji i udostępniania ich odbiorcom.

Infrastruktura platformy rynkowej odgrywa kluczową rolę w tworzeniu wartości dla jej użytkowników. Tworząc środowisko, które stanowi ramy dla transakcji, narzędzia ułatwiające ich przeprowadzanie oraz usługi dodatkowe, infrastruktura może wpływać na efektywność, wygodę i atrakcyjność platformy. Zakres dostępnych funkcji przyczynia się do budowania i wyboru strategii konkurencyjnej⁵¹.

Operator platformy

Operator platformy rynkowej to podmiot pełniący rolę decydenta w odniesieniu do kształtowania funkcji realizowanych przez infrastrukturę platformy dla jej użytkowników. Jego głównym zadaniem jest zarządzanie infrastrukturą platformy, która umożliwia interakcje między sprzedawcami i kupującymi, dostawcami usług i ich klientami, twórcami treści itp. Jak zauważają Parker, Van Alstyne i Choudary, platformy rynkowe nie tworzą produktów, lecz tworzą połączenia⁵². Operator platformy jest odpowiedzialny za projektowanie i utrzymanie tych połączeń za pomocą infrastruktury. To operator platformy decyduje o zakresie i kształcie funkcji realizowanych przez platformę.

W szerszym ujęciu – to operator platformy podejmuje decyzje kluczowe dla kształtu modelu biznesowego realizowanego przez platformę. Podejmuje decyzje, jakie usługi (jaka wartość) są dostarczane użytkownikom, w jaki sposób kształtowane są źródła przychodów platformy, jakie procesy są realizowane w ramach infrastruktury, a jakie dostarczane przez poddostawców. Rochet i Tirole wskazują, że „operator musi balansować między interesami różnych grup użytkowników,

50 G.G. Parker, M.W. Van Alstyne, S.P. Choudary, *Platform Revolution...*

51 A. Gawer, *Bridging Differing Perspectives...*

52 G.G. Parker, M.W. Van Alstyne, S.P. Choudary, *Platform Revolution...*

aby zapewnić zrównoważony rozwój platformy”⁵³. To oznacza, że decyzje operatora mają bezpośredni wpływ na wartość, jaką platforma generuje dla swoich użytkowników. Na przykład decyzje dotyczące opłat transakcyjnych, dostępności danych czy jakości usług mogą wpływać na atrakcyjność platformy zarówno dla sprzedawców, jak i kupujących. Operator platformy rynkowej pełni zatem również rolę regulatora (w ramach transakcji na platformie), ustalając zasady uczestnictwa i interakcji na platformie.

Operator platformy rynkowej zazwyczaj posiada lub kontroluje infrastrukturę technologiczną, która stanowi podstawę funkcjonowania platformy. Może to obejmować zarówno infrastrukturę fizyczną, jak m.in. serwery, stacje przekaźnikowe, infrastrukturę kolejową, jak również zasoby cyfrowe i intelektualne wliczając w to m.in. oprogramowanie, aplikacje mobilne, algorytmy wyszukiwarek. Jednak, jak podkreśla Choudary, własność infrastruktury nie jest zawsze konieczna – kluczowe jest posiadanie kontroli nad mechanizmami, które regulują interakcje na platformie⁵⁴. Operator może korzystać z usług zewnętrznych dostawców (np. chmury obliczeniowej), ale to on decyduje o zasadach działania platformy, takich jak m.in. dostępne funkcje, polityka cenowa, zasady moderacji treści, algorytmy dopasowania.

Użytkownicy – podmioty korzystające z platformy

Jak wskazują Parker, Van Alstyne i Choudary, platformy rynkowe działają dzięki sieciom użytkowników, którzy wzajemnie się przyciągają i tworzą wartość dla wszystkich uczestników⁵⁵. Użytkownicy stanowią pole oddziaływania platformy, jednak tylko w takim zakresie, w jakim poszczególne grupy mogą w jej ramach realizować swoje cele i potrzeby.

W ramach platform dwustronnych wyróżniamy dwie główne grupy użytkowników – dostawców i odbiorców. Dostawcy to podmioty, które oferują produkty, usługi lub treści na platformach rynkowych. Mogą to być zarówno przedsiębiorstwa, jak i osoby fizyczne, które wykorzystują platformę jako kanał dystrybucji lub miejsce do prezentacji swojej oferty. W przypadku platform handlowych, takich jak Amazon czy Allegro, dostawcami są sprzedawcy detaliczni lub producenci. Na platformach usługowych, takich jak Uber czy Airbnb, dostawcami są kierowcy lub właściciele nieruchomości. Choudary⁵⁶ wskazuje, że dostawcy pełnią znaczącą rolę w ekosystemie platformy, ponieważ to oni generują wartość, która przyciąga odbiorców.

53 J.C. Rochet, J. Tirole, *Platform Competition...*, s. 995.

54 S.P. Choudary, *Platform Scale: How an Emerging Business Model Helps Startups Build Large Empires with Minimum Investment*, Platform Thinking Labs Ltd, 2015.

55 G.G. Parker, M.W. Van Alstyne, S.P. Choudary, *Platform Revolution...*

56 S.P. Choudary, *Platform Scale...*

Dostawcy zazwyczaj korzystają z pośrednictwa platform rynkowych, aby dotrzeć do szerszego grona odbiorców, zmniejszyć koszty dystrybucji oraz skorzystać z narzędzi marketingowych i analitycznych oferowanych przez operatorów platform. Jednocześnie muszą dostosować się do zasad i mechanizmów ustalonych przez operatora platformy, takich jak m.in. algorytmy rankingowe, systemy ocen czy polityka cenowa. Pojawia się zatem współzależność obu podmiotów – dostawcy są zależni od platformy, ale jednocześnie mają wpływ na jej atrakcyjność dla odbiorców⁵⁷.

Odbiorcy w ramach platformy rynkowej to użytkownicy końcowi, którzy korzystają z produktów, usług lub treści oferowanych na platformach. Mogą to być konsumenci indywidualni, firmy lub inni uczestnicy rynku. Odbiorcy są przyciągani przez oferty platform zazwyczaj dzięki ich zróżnicowaniu, wygodzie korzystania oraz dzięki mechanizmom budującym zaufanie. Platformy w wielu przypadkach pozwalają odbiorcom przezwyciężyć ryzyko związane z fragmentacją rynku dostawców. Botsman podkreśla, że odbiorcy szukają na platformach nie tylko samych produktów, ale również zaufania – przekonania, że realizowane transakcje są dla nich bezpieczne⁵⁸.

Odbiorcy odgrywają kluczową rolę w generowaniu wartości dla platformy, ponieważ ich liczba, jak również aktywność (np. częstotliwość zakupów, wystawiania recenzji) wpływa na atrakcyjność platformy z perspektywy dostawców. W modelach dwustronnych, takich jak rynek usług transportowych czy wynajmu mieszkań, odbiorcy i dostawcy wzajemnie się przyciągają, tworząc efekt sieciowy. Można stwierdzić, że im więcej odbiorców, tym większa wartość platformy dla dostawców i odwrotnie⁵⁹.

Platformy rynkowe wielostronne (ang. *multi-sided platforms*) to modele biznesowe, które łączą trzy lub więcej grup użytkowników, tworząc sieć wzajemnych interakcji i wartości. W przeciwieństwie do platform dwustronnych, które skupiają się na relacji między dwoma grupami (np. sprzedawcy i kupujący), platformy wielostronne obejmują bardziej złożone ekosystemy, w których każda grupa użytkowników wnosi unikalną wartość. Jak zauważają Parker, Van Alstyne i Choudary platformy wielostronne są bardziej skomplikowane. Muszą one zarządzać wieloma relacjami i mechanizmami przyciągania różnych grup użytkowników⁶⁰.

W przypadku platform wielostronnych można wyróżnić więcej grup użytkowników – co najmniej trzy główne. Są to zazwyczaj dostawcy, odbiorcy oraz dodatkowi uczestnicy, którzy pełnią rolę pośredników lub twórców wartości. Przykładem platformy wielostronnej jest Google Play, która łączy deweloperów aplikacji

57 J.C. Rochet, J. Tirole, *Platform Competition...*

58 R. Botsman, *Who Can You Trust? How Technology Brought Us Together and Why It Might Drive Us Apart*, Portfolio Penguin, New York 2017.

59 G.G. Parker, M.W. Van Alstyne, S.P. Choudary, *Platform Revolution...*

60 Tamże.

(dostawców), użytkowników końcowych (odbiorców) oraz reklamodawców (dodatkowa grupa). W ramach platform wielostronnych można mówić o tworzeniu się swego rodzaju ekosystemu, w którym każda grupa użytkowników ma inne potrzeby i motywacje, a rolą operatora jest zapewnienie stabilnej równowagi między nimi⁶¹.

Dostawcy na platformach wielostronnych to podmioty, które oferują produkty, usługi lub treści. Mogą to być firmy, niezależni twórcy lub przedsiębiorcy, którzy wykorzystują platformę jako kanał dystrybucji. Odbiorcy to użytkownicy końcowi, którzy korzystają z oferty dostawców. Dodatkowe grupy, takie jak reklamodawcy, partnerzy biznesowi czy dostawcy technologii, pełnią rolę pośredników, którzy zwiększają wartość platformy dla pozostałych uczestników.

Platformy dwustronne i wielostronne różnią się również sposobem, w jaki zarządzają efektami sieciowymi. W platformach dwustronnych interakcje zachodzą między dwiema jasno określonymi grupami użytkowników, co upraszcza sterowanie wpływem wzrostu jednej strony na drugą. Natomiast w platformach wielostronnych relacje są bardziej złożone: każda z wielu grup może oddziaływać na pozostałe w odmienny sposób, generując kaskadowe skutki. Przykładowo, wzrost liczby sprzedawców korzystających z platformy może zwiększyć ofertę i atrakcyjność dla kupujących, lecz równocześnie przyciągnąć więcej firm logistycznych i reklamodawców, co z kolei może zmienić koszty obsługi, politykę cenową i doświadczenie użytkownika.

Podmioty świadczące usługi na rzecz platformy

Podmioty świadczące usługi powiązane z platformą rynkową to niezależni dostawcy, którzy oferują usługi uzupełniające, zwiększające użyteczność platformy i ułatwiające korzystanie z jej pośrednictwa. Należą do nich między innymi dostawcy usług logistycznych (np. firmy kurierskie), finansowych (np. pośrednicy w płatnościach elektronicznych) czy technologicznych (np. dostawcy oprogramowania). Według Parkera i zespołu⁶², podmioty te pełnią znaczącą rolę w ekosystemie platformy, choć nie są bezpośrednio zaangażowane w jej zarządzanie ani w realizację kontraktów.

Podmioty te zwiększają wartość platformy, dostarczając narzędzi i usług, które ułatwiają transakcje między użytkownikami. Na przykład usługi logistyczne mogą umożliwiać szybką i efektywną dostawę towarów kupionych na platformie, co warunkuje satysfakcję klientów. Rozwój tego typu usług może w istotny sposób dynamizować rynek platformy i wpływać na zachowania jej użytkowników. Ciekawym przykładem jest polski rynek paczkomatów, którego ekspansja spowo-

61 S.P. Choudary, *Platform Scale...*

62 G.G. Parker, M.W. Van Alstyne, S.P. Choudary, *Platform Revolution...*

dowała kluczową zmianę w krajobrazie dostaw ostatniej mili w Polsce⁶³. Na rynek weszło wielu operatorów, w tym przede wszystkim dostawcy usług logistycznych i największe platformy e-commerce. Wzrost ten odzwierciedla znaczącą transformację w sposobie, w jaki konsumenci otrzymują towary, podkreślając wpływ wygody i technologii na wybory konsumentów.

Innym przykładem grupy podmiotów świadczących usługi na rzecz platformy są usługodawcy w zakresie finansów. Należą do nich zwłaszcza pośrednicy w płatnościach elektronicznych (np. PayPal, Stripe, BLIK), którzy odgrywają ważną rolę, zapewniając bezpieczne i wygodne metody płatności. Są ważni dla zmniejszenia barier w uczestnictwie w transakcjach na platformach. Mają znaczący wpływ na poziom zaufania i wygody użytkowników⁶⁴.

Mimo że podmioty świadczące usługi powiązane są integralną częścią ekosystemu platformy, nie mają one wpływu na jej funkcje ani na zasady działania⁶⁵. Na przykład firmy kurierskie nie mają wpływu na politykę cenową platformy ani na jej algorytmy dopasowania, ale ich usługi są kluczowe dla realizacji zamówień. Efektywna współpraca z dostawcami usprawnia działanie ekosystemu platformy do tego stopnia, że jak wskazuje Parker i zespół, platformy, które współpracują z zewnętrznymi dostawcami usług, są bardziej atrakcyjne dla użytkowników, ponieważ oferują kompleksowe rozwiązania. Częstą praktyką jest zatem bliska współpraca np. platform handlu elektronicznego z dostawcami usług logistycznych i finansowych w zakresie ujednolicania wymiany informacji i usprawniania jej przepływu, aby usprawnić realizację usług.

1.4. Wartości ekonomiczne generowane przez platformę rynkową – perspektywa użytkowników

Aby objaśnić funkcjonowanie platform rynkowych, należy wskazać i zrozumieć efekty ekonomiczne zachodzące po stronie użytkowników. W tym zakresie można wyróżnić kilka kluczowych uwarunkowań. Pierwszym z nich jest to, że platformy cyfrowe zasadniczo modyfikują interakcje między konsumentami

63 J. Miklińska, *Development of the Parcel Machines Market for Last Mile Deliveries – The Case of Poland*, „European Research Studies Journal” 2023, XXVI(4), s. 72–85. <https://doi.org/10.35808/ersj/3273>

64 J.C. Rochet, J. Tirole, *Platform Competition...*

65 R. Botsman, *Who Can You Trust...*

a przedsiębiorstwami, umożliwiając tworzenie nowych form wartości, które nie były możliwe na tradycyjnych rynkach. Tak więc jednym z istotnych aspektów jest współtworzenie wartości w ekosystemach platform, gdzie szereg autonomicznych grup aktorów współpracuje, poprawiając doświadczenia i jednocześnie satysfakcję użytkowników⁶⁶. Jest to osiągane poprzez tworzenie nie tylko środowisk transakcyjnych, ale także holistycznych ekosystemów, które angażują konsumentów na różnych poziomach, prowadząc do kreowania zoptymalizowanych ofert dostosowanych do indywidualnych potrzeb⁶⁷.

W literaturze panuje pewna forma konsensusu, że główne elementy korzyści ekonomicznych w ramach platform rynkowych wynikają z różnych form efektów sieciowych szerzej omówionych w podrozdziale 1.1. Wraz ze wzrostem liczby użytkowników platformy cyfrowej zazwyczaj wzrasta również dostarczana przez nią wartość dla poszczególnego użytkownika. Wynika ona z uzyskania dostępu m.in. do większej liczby interakcji z innymi użytkownikami, szerszej gamy produktów czy usług. Efekt jest obecny tak w przypadku platform dwustronnych, jak i wielostronnych. Dla użytkowników platformy oznacza to nie tylko większą dostępność produktów, ale także ich większy wybór, umożliwiający porównanie ofert, co w efekcie przynosi zazwyczaj konkurencyjne ceny czy lepszą jakość usług.

Platformy rynkowe można postrzegać jako narzędzia zwiększające efektywność transakcji oraz redukujące koszty związane z asymetrią informacyjną⁶⁸. Wykorzystując narzędzia cyfrowe, platformy są w stanie obsługiwać i analizować duże zbiory danych. W konsekwencji mogą one też lepiej segmentować swoje rynki i personalizować oferty⁶⁹. W efekcie ułatwiają użytkownikom redukcję szumu informacyjnego oraz kompleksowe porównywanie ofert według zadanych kryteriów, co przekłada się na istotne oszczędności czasu i innych zasobów potrzebnych do znalezienia oferty dopasowanej do konkretnego użytkownika. Ponadto zdolność platform do integrowania różnych zasobów technologicznych, ludzkich i kapitałowych pozwala im na ciągle wprowadzanie innowacji i szybkie reagowanie na potrzeby rynku⁷⁰, podnosząc efekty ekonomiczne tego rodzaju.

66 A. Hein, M. Schrieck, T. Riasanow, D. Setzke, M. Wiesche, M. Böhm, H. Krcmar, *Digital Platform Ecosystems*, „Electronic Markets” 2019, 30(1), s. 87–98. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>

67 R. Adner, P. Puranam, F. Zhu, *What is Different About Digital Strategy? From Quantitative to Qualitative Change*, „Strategy Science” 2019, 4(4), s. 253–261. <https://doi.org/10.1287/stsc.2019.0099>

68 R. Gao, J. Lyu, *Research on the Mechanism of Digital Drive Economy Enhancing Quality and Efficiency*, „PLOS ONE” 2025, 20(2), e0316985. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316985>

69 W. Guo, *Digital Economy Platform Construction and Operation Driven by Big Data*, *Proceedings of the 2023 2nd International Conference on Artificial Intelligence, Internet and Digital Economy (ICAID 2023)*, 2023, s. 517–523. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-222-4_56

70 M. Jaworski, *Digital Platforms and Data-driven Value Creation*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2023, 52(1), s. 35–48. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2023.4.03>

Skala działania prowadzi do jednej z zasadniczych wartości, która może być oferowana przez platformy rynkowe dla odbiorców produktów i usług, jaką jest zapewnienie dostarczenia ich po konkurencyjnych cenach. Tak więc wiele platform rynkowych umożliwia użytkownikom dostęp do produktów i usług po niższych cenach w porównaniu z tradycyjnymi kanałami sprzedaży detalicznej. Dotyczy to zarówno platform handlowych oferujących towary fizyczne (jak m.in. Amazon, Allegro czy eBay), jak również tych dostarczających produkty niematerialne (jak m.in. Spotify, Netflix) czy usługi (jak m.in. Uber, Bolt). Pośrednio efekt skali może oddziaływać na cenę produktu również w poprzez usprawnienie procesów zakupowych, co wpływa na ograniczenie kosztów operacyjnych i zmniejszenie opłat transakcyjnych, stanowiąc istotną zachętę ekonomiczną dla użytkowników do przejścia z tradycyjnych paradygmatów zakupów na platformy internetowe.

Zwiększony dostęp do zróżnicowanych produktów i usług to kolejna wartość ekonomiczna promowana przez platformy rynkowe. Ekosystemy platform handlowych zazwyczaj oferują produkty i usługi od wielu dostawców, tworząc zróżnicowaną ofertę, która niemalże nie jest możliwa do osiągnięcia przez pojedyncze podmioty⁷¹. Różnorodność oferty zwiększa wybór klientów tak w zakresie produktów, jak i ofert cenowych. Dla klientów oznacza to możliwość korzystania z szerszego zakresu opcji oraz szansę dostosowania każdej z nich do swoich potrzeb⁷². Stanowi to źródło poczucia zwiększania siły nabywczej i satysfakcji.

Cyfrowe platformy rynkowe oferują klientom korzyści ekonomiczne związane z kosztem dostępu do produktów i usług. Ograniczana jest część kosztów transakcyjnych związanych z obsługą transakcji⁷³. Dotyczy to m.in. oszczędności klientów związanych z brakiem konieczności przemieszczania się fizycznego w celu dokonania transakcji. Cyfrowe platformy ograniczają te bariery, umożliwiając dokonywanie transakcji w sposób zdalny. Brak konieczności przemieszczania się (np. do sklepu, na postój taksówek) przekłada się na oszczędność czasu i przez to również pieniędzy. Platformy skracają znacząco czas poświęcany na wyszukiwanie, kupowanie i uzyskiwanie produktów dzięki cyfrowym interfejsom⁷⁴ i systemom obsługi transakcji⁷⁵. Tak więc platformy rynkowe mogą tworzyć wartość poprzez

71 M. Pan, R. Huang, M. Chi, S. Hu, *The Impact of Platform Flexibility and Controls on Platform Attractiveness: An Empirical Study from the Seller's Perspective*, „Industrial Management & Data Systems” 2022, 122(3), s. 796–818. <https://doi.org/10.1108/imds-08-2021-0528>

72 E. Brynjolfsson, A. McAfee, *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W.W. Norton & Company, New York–London 2014.

73 O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York 1985.

74 M. Ehret, J. Wirtz, *Ownership of Co-creation Assets: Driving b2b Value Propositions in the Service Economy*, „Journal of Creating Value” 2018, 4(1), s. 42–60. <https://doi.org/10.1177/2394964318772146>

75 P. Aspers, A. Darr, *The Social Infrastructure of Online Marketplaces: Trade, Work and the Interplay of Decided and Emergent Orders*, „British Journal of Sociology” 2022, 73(4), s. 822–838. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12965>

agregację podaży i popytu. Użytkownicy platformy odczuwają korzyści ograniczając wysokie koszty pozyskiwania i obsługi klientów. Zarządzanie procesem w ramach platformy i uproszczenie procesu dopasowania zmniejsza tarcia rynkowe. Stąd część kupujących i sprzedających zgadza się na płacenie opłat za wystawienie oferty i prowizji od transakcji. Stanowią one dla nich koszty dystrybucji w całości lub w części rekompensowane przez inne korzyści.

Platformy mogą również oferować zintegrowane rozwiązania płatnicze (co jest dzisiaj standardem) i zautomatyzowane wsparcie obsługi klienta. W rezultacie klienci ograniczają koszty transakcyjne związane z szybkością realizacji transakcji. Aspers i Darr wskazują, że prowadzi to do budowania satysfakcji użytkowników i wzmacniania lojalności wobec platformy⁷⁶ i tej formy realizacji transakcji.

1.5. Funkcje realizowane przez platformę rynkową – perspektywa użytkowników

Z punktu widzenia podstawowych założeń koncepcji platform rynkowych warto rozważyć, co stanowi istotę ich funkcjonowania. Jakie elementy są niezbędne, aby dany model biznesowy mógł być uznany za platformę rynkową? Które czynniki jedynie wspierają rozwój i konkurencyjność platformy, lecz nie decydują o jej kwalifikacji jako platformy rynkowej?

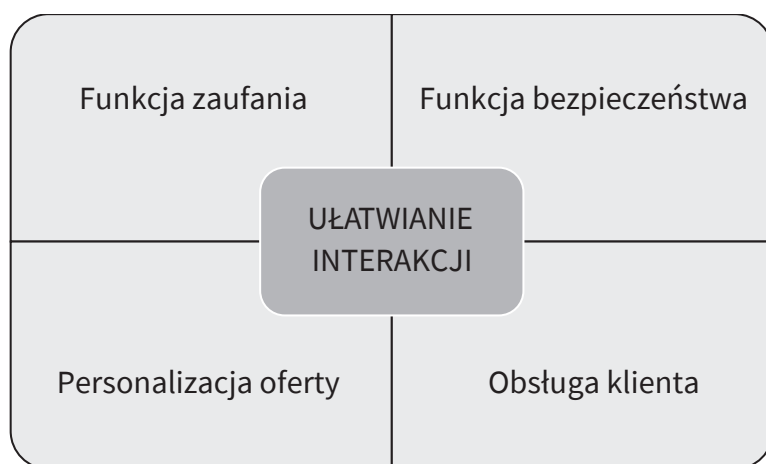
W niniejszym podrozdziale podjęto próbę odpowiedzi na powyższe pytania, opierając się na dotychczasowych analizach definicji i aktorów oraz funkcji realizowanych przez platformy rynkowe dla ich użytkowników.

Zasadnicze znaczenie ma rozróżnienie działań od ich skutków oraz świadomość kolejności wzajemnych oddziaływań. Wracając do pytania, co wyróżnia platformy rynkowe spośród innych modeli biznesowych, należy podkreślić, że platforma modyfikuje interakcje między odbiorcami produktów i usług a ich dostawcami. Model platformy nie polega na samodzielnym tworzeniu tych stron rynku, lecz na pośredniczeniu między uczestnikami już obecnymi na rynku. Interakcje te są co prawda możliwe bez udziału platformy, lecz często obarczone są istotnymi utrudnieniami (np. dystansem komunikacyjnym, brakiem koordynacji czasowo-lokacyjnej czy niepewnością co do gotowości do transakcji), które mogą czynić je nieopłacalnymi. Platforma dostarcza zatem szeroką „przestrzeń” do realizacji transakcji – w postaci miejsca (realnego lub wirtualnego), koordynacji w czasie oraz informacji o dostępnych możliwościach zawarcia umów – działając niejako jako „giełda” towarów lub usług.

⁷⁶ Tamże.

Zasadniczą funkcją platformy jest zatem **ułatwienie interakcji** dwóm stronom (lub większej ich liczbie) w celu dokonania jakiejś transakcji. Zdecydowanie nie jest to jedyna możliwa funkcja platformy rynkowej, ale bez niej dana działalność nie może być nazywana platformą rynkową i nie realizuje tego modelu działania. Bez niej nie jest możliwe również korzystanie z efektu sieciowego, który wspiera tworzenie efektów ekonomicznych działania platformy rynkowej.

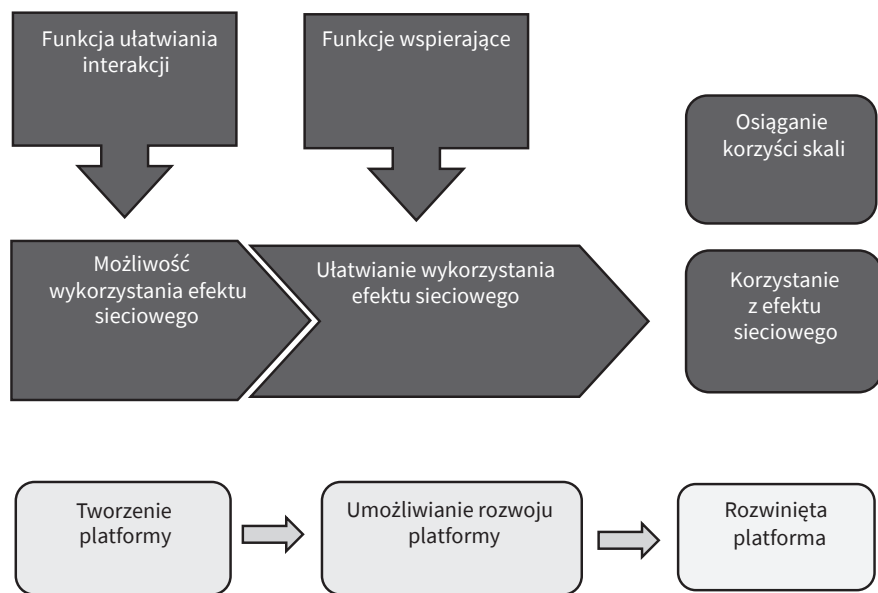
Realizacja przez platformę funkcji wykraczających poza ułatwianie interakcji zwykle korzystnie wpływa na jej działalność, zwłaszcza na zdolność rozwoju i konkurowania z innymi podmiotami, w tym innymi platformami rynkowymi (por. rys. 4). Funkcje budujące zaufanie, zapewniające bezpieczeństwo czy personalizacja oferty uzupełniają propozycję wartości platformy, a ich kształt i sposób wykorzystania często decydują o sukcesie biznesowym. Nie stanowią one jednak zasadniczego kryterium kwalifikacji modelu biznesowego jako platformy rynkowej – wspierają go i wzbogacają. Podział ten przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Schemat podziału funkcji realizowanych przez platformy rynkowe na funkcję kluczową oraz funkcje wspierające
Źródło: opracowanie własne.

Platformy rynkowe tworzą różne kategorie wartości dla klientów, jednak punktem wyjścia do ich powstania i rozwoju było oferowanie korzyści ekonomicznych. Odnoszą się one w największym zakresie do korzyści związanych z ekonomiką transakcji. Wynikają one z omówionego wcześniej efektu sieciowego. Efekt ten nie mógłby zostać osiągnięty bez kluczowej funkcji platformy, tj. ułatwienia interakcji pomiędzy graczami rynkowymi.

Tak więc to ułatwienie interakcji daje możliwości wykorzystania efektu sieciowego, który buduje atrakcyjność ofert dostępnych na platformie i wspiera rozwój skali działania. Skala transakcji i możliwość zwiększenia sprzedaży jest czynnikiem wspierającym konkurowanie. Budowanie skali interakcji stanowi zazwyczaj znaczące wyzwanie, gdyż zasadnicze znaczenie ma tu jednoczesna obecność dwóch odrębnych grup użytkowników. Platforma musi skutecznie angażować obie strony, aby stworzyć ekosystem korzystny dla wszystkich. To podwójne zaangażowanie jest cechą charakterystyczną platform, które odniosły sukces rynkowy. W ich przypadku bowiem interakcje między użytkownikami napędzają tworzenie wartości i wpływają na rozwój platformy⁷⁷. Konieczność angażowania obu stron rynku prowadzić może (zwłaszcza w początkowej fazie życia platform) do subsydiowania przynajmniej jednej z jego stron (zazwyczaj konsumentów). Dzieje się to w celu przyciągnięcia użytkowników i poprzez to budowanie masy krytycznej dla wzmocnienia efektów sieciowych⁷⁸. Ta wzajemna zależność wymaga starannego zarządzania, aby uniknąć wąskich gardeł konkurencyjnych, które mogą wynikać z nierównomiernego udziału użytkowników po obu stronach platformy.



Rysunek 4. Schemat układu relacji między funkcjami platformy rynkowej a osiągnięciem korzyści z efektu sieciowego

Źródło: opracowanie własne.

77 B. Bakó, D. Fátay, *Platform Competition with Intra-Group Externalities*, „Journal of Industry Competition and Trade” 2018, 19(1), s. 141–154. <https://doi.org/10.1007/s10842-018-0282-7>

78 J.C. Rochet, J. Tirole, *Platform Competition...*

Kwestia budowania interakcji między co najmniej dwiema stronami rynku jest zazwyczaj odnoszona do dylematu „co było pierwsze: jajo czy kura?” (eng. *chicken egg problem*). Dylemat ten odzwierciedla wyzwanie, przed którym stoją platformy, polegające na jednoczesnym przyciąganiu użytkowników zarówno po stronie podaży, jak i popytu, aby stworzyć aktywny rynek. Rozwiązanie tej kwestii ma kluczowe znaczenie dla promowania interakcji między uczestnikami rynku i zapewnienia ogólnego sukcesu platformy. Tak więc strategie angażowania użytkowników dodatkowo klasyfikują sposoby, w jakie platformy mogą wspierać interakcje. Niektóre platformy stosują strategie zachęcające do uczestnictwa, takie jak oferowanie zniżek lub nagród dla użytkowników, którzy aktywnie angażują się w działania platformy. Na przykład programy lojalnościowe na platformach e-commerce skutecznie zachęcają użytkowników do powtarzających się interakcji, tworząc poczucie przynależności i nagradzając ciągłe korzystanie z platformy⁷⁹. Aspekt ten jest szczególnie istotny w przypadku platform, na których koszt zmiany usług może być wysoki, ponieważ dążą one do stworzenia efektu uzależnienia, który zapewni stabilną bazę użytkowników⁸⁰.

Do funkcji wspierających oferowanych przez platformy rynkowe należy zaliczyć następujące cztery elementy (rysunek 3):

1. Funkcja bezpieczeństwa,
2. Funkcja zaufania,
3. Personalizacja oferty,
4. Obsługa klienta.

Dwie pierwsze funkcje – bezpieczeństwo i zaufanie – są do siebie zbliżone i powiązane, jednak wykazują również istotne różnice. Funkcja zaufania skupia się w głównej mierze na budowaniu subiektywnych odczuć i relacji między użytkownikami oraz ich interakcji z platformą, natomiast funkcja bezpieczeństwa koncentruje się na obiektywnych procedurach i technologiach mających na celu ochronę danych i transakcji.

W odniesieniu do funkcji bezpieczeństwa należy podkreślić, że operator platformy jest postrzegany jako podmiot odpowiedzialny za kontrolę i monitorowanie działań aktorów w ramach platformy, tak aby zapewnić bezpieczne środowisko dla transakcji i wymiany. Postrzeganie platformy jako bezpiecznej jest wskazywane w badaniach Jianga i zespołu⁸¹ jako czynnik, który znacząco obniża wahania klienta przed realizacją transakcji w ramach platformy.

79 K. Jesnes, *Employment Models of Platform Companies in Norway: A Distinctive Approach?*, „Nordic Journal of Working Life Studies” 2019, 9. <https://doi.org/10.18291/njwls.v9is6.114691>

80 W.M.W. Lam, *Switching Costs in Two-sided Markets*, „The Journal of Industrial Economics” 2017, 65(1), s. 136–182. <https://doi.org/10.1111/joie.12133>

81 Q. Jiang, Y. Chen, C. Han, E. Lin, *Platform Economy in the Digital Age: A Literature Review of Digital Platform and Monopoly*, „Advances in Economics Management and Political Sciences” 2024, 92(1), s. 316–322. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/92/20231085>

Realizacja funkcji bezpieczeństwa przez platformę może obejmować takie obszary, jak m.in. bezpieczne przetwarzanie płatności, weryfikacja użytkownika i ochrona prywatności. Ten aspekt podnosi u klientów poczucie bezpieczeństwa w zakresie realizacji transakcji i ochrony danych osobowych, zwiększając zaufanie do platformy⁸². Wiąże się to m.in. z wykorzystaniem technologii, takich jak szyfrowanie, uwierzytelnianie wieloskładnikowe i monitorowanie transakcji w celu wykrywania i zapobiegania nieuczciwym działaniom⁸³. Na przykład platformy mogą wdrażać zautomatyzowane systemy do oznaczania podejrzanych transakcji, blokując w ten sposób potencjalnie nieuczciwe działania, zanim dotkną one użytkowników. Takie środki nie tylko chronią użytkowników przed stratami finansowymi, ale także przyczyniają się do pozytywnych doświadczeń klientów, ponieważ mają oni pewność, że platforma aktywnie działa w celu ochrony ich interesów⁸⁴. Dodatkowo platformy mogą oferować programy ochrony kupujących, które gwarantują zwrot pieniędzy w przypadku problemów z transakcją.

Niezależnie od tego, w jakim obszarze działa platforma, jej operator odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu ryzykiem związanym z nieuczciwymi lub niezgodnymi z zasadami działaniami użytkowników. Wymaga to opracowania i wdrożenia procedur, które pozwalają na szybkie reagowanie na takie zachowania, jak sprzedaż nieuczciwych produktów, nękanie użytkowników, wygłaszanie nieodpowiednich komentarzy czy inne formy naruszeń⁸⁵. Szczególnym oddźwiękiem odbiły się w Polsce przypadki przestępstw przeciw kobietom mające miejsce w trakcie usługi transportowej realizowanej za pośrednictwem platform. Operator platformy, dbając o swoje interesy, musi podejmować stałe działania w celu identyfikowania i eliminowania takich zachowań. Wymaga to zarówno wiedzy, jak i zasobów, szczególnie na platformach o bardzo dużej skali użytkowników. W takich przypadkach zastosowanie algorytmów sztucznej inteligencji staje się często koniecznością, aby efektywnie moderować dużą liczbę transakcji i interakcji⁸⁶. Operator platformy musi moderować wymiany, aby zapewnić ich zgodność z obowiązującymi normami wewnętrznymi, ale również przepisami prawnymi (np. sprzedaż nielegalnych produktów, udostępnianie nielegalnych treści, mowa

82 D. Dann, C. Peukert, C. Martin, C. Weinhardt, F. Hawlitschek, *Blockchain and Trust in the Platform Economy: The Case of Peer-to-Peer Sharing*, Proceedings of 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik, 2020, s. 1459–1473. https://doi.org/10.30844/wi_2020_n2-dann

83 F. Kurniasari, *The Factors Affecting the Adoption of Digital Payment Services Using Trust as Mediating Variable*, „Emerging Markets Business and Management Studies Journal” 2021, 8(1), s. 15–24. <https://doi.org/10.33555/embm.v8i1.165>

84 N. Kozimov, *Retail Investor Protection in the Age of Digital Trading: Regulatory Challenges and Solutions*, „Irshad. International Journal Law and Policy” 2024, 2(11), s. 16–28. <https://doi.org/10.59022/ijlp.238>

85 C. Dellarocas, *The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms*, „Management Science” 2003, 49(10), s. 1407–1424.

86 E. Brynjolfsson, A. McAfee, *The Second Machine Age...*

nienawiści itp.) W tej perspektywie funkcja kontroli i wsparcia użytkownika jest niezbędna do zarządzania wszelkimi tego typu incydentami.

Pod pewnymi względami pokrewną do funkcji bezpieczeństwa jest funkcja zaufania, która może być realizowana i zapewniana w ramach działalności platformy. Zaufanie jest ważnym elementem w procesie tworzenia więzi interpersonalnych i może być określone jako gotowość do zawierzenia komuś, mimo że istnieją pewne ryzyka związane z interakcją⁸⁷. W odniesieniu do platform rynkowych, zaufanie obejmuje aspekty takie, jak reputacja dostawców, transparentność działań oraz jakość świadczonych usług.

W odniesieniu do funkcji zaufania można stwierdzić, że posiada ono wpływ na intencje zakupowe klientów. Badania wskazują, że wyższy poziom zaufania prowadzi do zwiększonego prawdopodobieństwa sfinalizowania transakcji. Kiedy klienci mają poczucie wiarygodności prezentowanych informacji, są bardziej skłonni do dokonania zakupu⁸⁸. W odwrotnej sytuacji – brak zaufania może skutkować porzuceniem koszyka i niechęcią do dalszego angażowania się w platformę. Związek ten podkreśla kluczową rolę zaufania nie tylko w początkowych zakupach, ale także we wspieraniu powtarzalności transakcji⁸⁹.

Platformy rynku cyfrowego stosują różne strategie budowania i wzmacniania zaufania wśród użytkowników. Wskaźniki zaufania, takie jak bezpieczne bramki płatnicze, nagrody i certyfikaty, zwiększają postrzeganą wiarygodność platformy⁹⁰. Wygodnym rozwiązaniem, które platformy rynkowe często wprowadzają, są systemy ocen i recenzji, które pozwalają klientom na ocenę wiarygodności sprzedawców. Dellarocas⁹¹ wskazuje, że ich wykorzystanie powoduje redukcję asymetrii informacyjnej, zwiększając zaufanie do transakcji. Kamalasena i Sirisena⁹² podkreślają, że recenzje konsumentów online stanowią dowód społeczny, dzięki któremu pozytywne doświadczenia innych użytkowników mogą zachęcić potencjalnych klientów do zaufania platformie. Ponadto systematyczne gromadzenie

87 D. Lewicka, K. Krot, D. Książek, *Metodyczne aspekty badania zaufania w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2017, 7(955), s. 41–56. <https://doi.org/10.15678/znuek.2016.0955.0703>

88 P. Rita, T. Oliveira, A. Farisa, *The Impact of e-Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Behavior in Online Shopping*, „Heliyon” 2019, 5(10), e02690. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02690>

89 Y. Liu, X. Tang, *The Effects of Online Trust-building Mechanisms on Trust and Repurchase Intentions*, „Information Technology and People” 2018, 31(3), s. 666–687. <https://doi.org/10.1108/itp-10-2016-0242>

90 A. Fleischer, E. Ert, Z. Bar-Nahum, *The Role of Trust Indicators in a Digital Platform: A Differentiated Goods Approach in an Airbnb Market*, „Journal of Travel Research” 2021, 61(5), s. 1173–1186. <https://doi.org/10.1177/00472875211021660>

91 C. Dellarocas, *The Digitization of Word of Mouth...*

92 B. Kamalasena, A. Sirisena, *The Impact of Online Communities and e Word of Mouth on Purchase Intention of Generation Y: The Mediating Role of Brand Trust*, „Sri Lanka Journal of Marketing” 2021, 7(1), s. 92–116. <https://doi.org/10.4038/sljmuok.v7i1.58>

i wyświetlanie opinii nie tylko pomaga w budowaniu zaufania, ale sprzyja tworzeniu wśród klientów poczucia przejrzystości działań.

Szersze zrozumienie zaufania może również obejmować zaufanie instytucjonalne – bazujące na reputacji instytucji. Tym niemniej nawet w tych sytuacjach operatorzy platform nie mogą zaprzestać budowania silnych systemów oceny, które wspierają pozytywne relacje⁹³.

Trzecią z opisywanych funkcji jest funkcja personalizacji oferty. W ramach działania platformy rynkowej może odgrywać ona istotną rolę w kształtowaniu doświadczeń użytkowników, a w konsekwencji ich decyzji zakupowych. Personalizacja oferty, rozumiana jako dostosowywanie ofert do indywidualnych preferencji klientów, ma na celu przyczynić się do zwiększenia satysfakcji klienta, a w rezultacie zwiększenia lojalności wobec marki oraz zwiększenia wskaźników konwersji.

Powszechnie stosowane do analizy dużych zbiorów danych są narzędzia wykorzystujące sztuczną inteligencję, co pozwala na skuteczne tworzenie spersonalizowanych komunikatów marketingowych⁹⁴. Na przykład AI może zostać wykorzystana do przewidywania zachowań konsumenckich. Wykorzystanie AI do personalizacji marketingu jest teraz jednym z ważnych instrumentów zwiększających kompetencje firm w konkurencyjnych warunkach rynkowych⁹⁵.

W przypadku platform rynkowych, personalizacja oferty jest istotna również z perspektywy interakcji między kupującymi a sprzedawcami. Gdy platformy przyjmują praktyki personalizacyjne, znacznie poprawia się doświadczenie zakupowe klientów. Produktowe rekomendacje dopasowane do preferencji użytkowników mogą wpływać na redukcję ich zmęczenie dokonywaniem wyborów oraz czasu potrzebnego na podejmowanie decyzji zakupowych⁹⁶.

Personalizacja ofert niesie ze sobą również pewne wyzwania, szczególnie w kontekście ochrony danych osobowych i praw konsumentów. Wzrost wykorzystania danych osobowych w marketingu budzi wśród części społeczeństw oraz władz krajów demokratycznych obawy związane z prywatnością. To implikuje nacisk na dostosowanie regulacji prawnych do nowych warunków rynkowych⁹⁷. Na

93 P. Kawalec, *Transformacja cyfrowa: szanse i wyzwania dla przedsiębiorstw*, „Nowe Tendencje w Zarządzaniu” 2021, 1(1), s. 45–69. <https://doi.org/10.31743/ntz.13191>

94 H. Senyapar, *Artificial Intelligence in Marketing Communication: A Comprehensive Exploration of the Integration and Impact of AI*, „Technium. Social Sciences Journal” 2024, 55, s. 64–81. <https://doi.org/10.47577/tssj.v55i1.10651>

95 W. Ma, *Personalized Marketing's Role in Shaping Consumer Confidence in Privacy Security within the Sales Sector*, „Highlights in Business Economics and Management” 2024, 39, s. 467–475. <https://doi.org/10.54097/ckpzar06>

96 S. Chandra, S. Verma, W. Lim, S. Kumar, N. Donthu, *Personalization in Personalized Marketing: Trends and Ways Forward*, „Psychology and Marketing” 2022, 39(8), s. 1529–1562. <https://doi.org/10.1002/mar.21670>

97 J. Zhang, *Application of Anti-monopoly Act to Protect Personal Information in the Digital Economy Era*, „Journal of Humanities Arts and Social Science” 2023, 7(9), s. 1775–1779. <https://doi.org/10.26855/jhass.2023.09.013>

przykład prawo dotyczące ochrony danych w Europie wpływa na sposoby, w jakie firmy przetwarzają dane swoich klientów⁹⁸, co ma wywierać wpływ na sposób budowy ofert personalizowanych.

Czwartą i ostatnią z opisywanych funkcji dodatkowych platformy jest funkcja obsługi klienta. W ramach platform rynkowych posiada ona znaczenie w kształtowaniu doświadczeń użytkowników. Platformy cyfrowe, takie jak Airbnb, Uber czy różnorodne platformy e-commerce, przyjęły podejście do obsługi klienta, które opiera się na szybkości reakcji i dostępności różnych kanałów komunikacji. Jednym z atutów platform jest dość duża elastyczność dostosowania interakcji do indywidualnej potrzeby klienta⁹⁹.

Wiele platform wykorzystuje zautomatyzowane systemy obsługi klienta, takie jak chatboty. Przynosi to platformom liczne korzyści, przede wszystkim redukcję kosztów zatrudnienia. Systemy te działają w trybie 24/7 i zapewniają szybkie odpowiedzi na pytania użytkowników. Dzięki zastosowaniu rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji potrafią już nie tylko obsługiwać standardowe zapytania, lecz także prowadzić bardziej złożone interakcje¹⁰⁰. Klienci zazwyczaj mają ponadto możliwość korzystania z obsługi wielokanałowej. Mogą zatem skontaktować się z przedstawicielami wsparcia nie tylko przez strony internetowe, ale także poprzez aplikacje mobilne, media społecznościowe czy też inne platformy komunikacyjne¹⁰¹.

Realizacja funkcji obsługi klienta niesie ze sobą szereg wyzwań. Kwestie takie, jak odpowiedzialność w przypadku konfliktów wynikających z transakcji między klientami końcowymi a podmiotami oferującymi usługi/produkty mogą prowadzić do napięć. Platformy muszą skutecznie zarządzać tymi sytuacjami¹⁰². Co więcej, opóźnienia w obsłudze klienta mogą prowadzić do frustracji użytkowników, co z kolei może skutkować negatywnymi recenzjami i obniżonym zaangażowaniem w transakcje w ramach platformy.

Z perspektywy konkurencji rynkowej odpowiednia obsługa klienta jest jedną z funkcji wpływającym na poziom konkurencyjności danej platformy. Użytkownicy w wielu sytuacjach wykazują większą skłonność do korzystania i następnie

98 Y. Jin, B. Skiera, *How Do Privacy Laws Impact the Value for Advertisers, Publishers and Users in the Online Advertising Market? A Comparison of the EU, US and China*, „Journal of Creating Value” 2022, 8(2), s. 306–327. <https://doi.org/10.1177/23949643221117676>

99 C.M.K. Cheung, X. Zheng, M.K.O. Lee, *Customer Loyalty to C2C Online Shopping Platforms: An Exploration of the Role of Customer Engagement*, 47th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, USA, 2014, s. 3065–3072. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.382>

100 M. Hänninen, *Review of Studies on Digital Transaction Platforms in Marketing Journals*, „The International Review of Retail Distribution and Consumer Research” 2019, 30(2), s. 164–192. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1651380>

101 Tamże.

102 M. Hänninen, A. Smedlund, *Same Old Song with a Different Melody: The Paradox of Market Reach and Financial Performance on Digital Platforms*, „Journal of Management Studies” 2021, 58(7), s. 1832–1868. <https://doi.org/10.1111/joms.12701>

– rekomendowania usługi, która oferuje niezawodne wsparcie¹⁰³. Z tego też punktu widzenia inwestycje w udoskonalenie procesów obsługi klienta oraz podnoszenie kompetencji pracowników w zakresie zarządzania relacjami z klientami staje się ważnym składnikiem działania dla wielu firm operujących na cyfrowych rynkach¹⁰⁴.

103 A. Kaselow, D Petrik, S. Feja, *Exploring the Success Factors for a Launch of an Algorithmic Consulting Platform*, International Conference on Agile Software Development, 2020, s. 58–66. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58858-8_7

104 R. Dahiya, M. Gayatri, *Investigating Indian Car Buyers' Decision to Use Digital Marketing Communication: An Empirical Application of Decomposed TPB*, „Vision” 2017, 21(4), s. 385–396. <https://doi.org/10.1177/0972262917733175>

Rozdział 2

Modele biznesowe w gospodarce cyfrowej

Gospodarka cyfrowa wprowadziła szereg nowych wyzwań i możliwości dla przedsiębiorstw, wymuszając przy tym rewizję tradycyjnych modeli biznesowych. W erze cyfrowej istotne znaczenie mają takie cechy, jak elastyczność struktur i procesów, skalowalność działań, a zwłaszcza zdolność do szybkiego reagowania na zmiany rynkowe. Tak więc obecnie modele biznesowe mają szansę pełnić rolę strategicznego narzędzia, które pozwala organizacjom na efektywne zarządzanie zasobami i procesami w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W niniejszym rozdziale zostaną przeanalizowane kluczowe elementy modeli biznesowych, ze szczególnym uwzględnieniem propozycji wartości, która stanowi fundament każdego skutecznego modelu. Ponadto omówione zostaną uwarunkowania strukturalne wpływające na budowanie wartości oraz presja wywołana rozpowszechnieniem technologii cyfrowych, która wymusza na przedsiębiorstwach ciągłą adaptację.

Rozwój technologii cyfrowych znacząco przekształcił tradycyjne modele biznesowe, wprowadzając nowe formy kreowania i dostarczania wartości. Tak więc tematem rozważań będą kluczowe aspekty modeli biznesowych w kontekście gospodarki cyfrowej, począwszy od ich roli jako narzędzia zarządzania organizacją, poprzez analizę propozycji wartości, aż po uwarunkowania strukturalne wpływające na budowanie wartości. Dodatkowo zwrócona zostanie uwaga na presję technologiczną. Wymusza ona weryfikację dotychczasowych założeń prowadzenia działalności i uwzględnienie wymogów nowoczesnych sposobów myślenia o biznesie, jak gospodarka współdzielenia czy pojawienie się cyfrowych platform rynkowych. Wszystkie te elementy składają się na kompleksowe spojrzenie na modele biznesowe w erze cyfrowej transformacji.

2.1. Modele biznesowe jako narzędzie zarządzania organizacją

Model biznesowy jest jedną z ważnych koncepcji w ramach problematyki zarządzania strategicznego, która odzwierciedla szereg kluczowych aspektów funkcjonowania organizacji. Choć pozostaje konceptem teoretycznym, czerpiącym z rozważań naukowych, jego głównym zadaniem jest holistyczne spojrzenie na działalność przedsiębiorstwa. Krzysztof Obłój trafnie zauważył, że pytania o wizję, rynki, produkty i model działania pozostają niezmiennie – wracają do nich teorie i koncepcje strategii, konsultanci oraz menedżerowie – zmieniają się jedynie udzielane odpowiedzi¹. Model biznesowy posiada potencjał, który pozwala w przejrzysty sposób opisać i dostrzec nowe odpowiedzi na te pytania, a także przedstawić je w sposób przystępny i zrozumiały dla przeciętnego odbiorcy. Choć model biznesowy nie jest tożsamy ze strategią firmy, stanowi próbę opisanie, jak działa przedsiębiorstwo², jaki ma pomysł na generowanie przychodów³, jak tworzy biznes i dostarcza wartość zarówno klientom, jak i samemu przedsiębiorstwu⁴.

Koncepcja modelu biznesowego narodziła się pod wpływem dynamicznych zmian zachodzących na nowoczesnych rynkach, a szczególnie w szeroko rozumianej branży internetowej. Okazało się, że samo wyprodukowanie ulepszonego, tańszego produktu i zapewnienie szybkiej dostawy nie wystarcza. Nowe środowisko konkurencyjne generuje również przestrzeń do tworzenia nowych konfiguracji wartości i sposobów jej dostarczania we współpracy z innymi graczami rynkowymi, a ponadto klienci oczekują dodatkowej wartości, która jest wypadkową wielu elementów, takich jak jakość, innowacyjność, doświadczenie użytkownika czy zrównoważony rozwój. Opisywanie tych cech w formie modelu biznesowego – zwłaszcza w kontekście kreowania nowych konfiguracji przez start-upy – pozwala na zintegrowanie tych elementów w spójną całość, umożliwiając firmie nie tylko przetrwanie na rynku, ale także rozwój i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Popularność koncepcji modelu biznesowego jest widoczna w liczbie publikacji naukowych. Według danych z bazy Web of Science, lista publikacji w języku angielskim z okresu od stycznia 2000 do czerwca 2022 roku obejmuje aż 4 miliony rekordów. Ta imponująca liczba wskazuje na rosnące zainteresowanie badaczy i praktyków tą koncepcją, a także na jej znaczenie w kontekście współczesnych wyzwań biznesowych.

1 K. Obłój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016.

2 J. Magretta, *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review, Cambridge MA, 2002.

3 A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.

4 M.W. Johnson, A.G. Lafley, *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Review Press, Cambridge MA 2010.

Pomimo powszechności koncepcji modelu biznesowego brak jest jednej, spójnej definicji tego pojęcia. Wobec różnorodności podejść podjęto próby usystematyzowania istniejących definicji, aby odnaleźć wspólny mianownik, który umożliwiłby kumulację wiedzy w tym zakresie. Przegląd literatury, dokonany przez Zotta, Amita i Massę w 2011 roku, wskazuje na duże zróżnicowanie definicji, często odpowiednich jedynie dla poszczególnych dyscyplin naukowych⁵. Badacze w wielu przypadkach działają w odosobnieniu, bez istotnej wymiany wiedzy ze specjalistami z innych dziedzin. Prowadzi to do powstawania coraz to nowych definicji, ale jednocześnie utrudnia opracowanie spójnej i ujednoliconej podstawy teoretycznej. Autorzy tego przeglądu zwracają uwagę, że model biznesowy to coś więcej niż tylko firma, produkt czy branża – jego granice są szersze, ponieważ holistycznie opisuje, jak funkcjonują przedsiębiorstwa. Dodatkowo, modele biznesowe wyjaśniają, jak kreuje się wartość i jak ją przechwycić.

Spostrzeżenia te potwierdzają również inni badacze, tacy jak Dyba⁶, Kardas⁷ czy Kozielski⁸, którzy wskazują, że model biznesowy zyskuje na popularności jako próba opisu funkcjonowania tradycyjnych przedsiębiorstw. Jednocześnie podkreślają, że koncepcja ta ewoluuje wraz z rozwojem technologii i zmianami na rynku, co wymaga ciągłego dostosowywania i aktualizacji modeli biznesowych. Współczesne przedsiębiorstwa muszą być elastyczne i gotowe na zmiany, aby sprostać oczekiwaniom klientów i utrzymać swoją pozycję na rynku.

W kontekście praktycznym model biznesowy pełni rolę narzędzia, które pomaga w identyfikacji kluczowych elementów działalności biznesu przedsiębiorstw, takich jak źródła przychodów, koszty, kluczowi partnerzy, kanały dystrybucji czy relacje z klientami. Stanowi zatem narzędzie pozwalające zdobywać wiedzę, jak elementy te funkcjonują, co przyczynia się do wzrostu możliwości świadomego zarządzania i sprostania kompleksowym wyzwaniom rynkowym. Wykorzystanie modelu biznesowego pozwala również na testowanie nowych pomysłów i strategii, ograniczając ryzyko niepowodzenia⁹. Stanowi narzędzie powszechnie wykorzystywane w kreowaniu koncepcji nowych innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych. Jest szczególnie pomocne w przypadkach wymagających kreatywności i wynajdowania nietypowych rozwiązań rynkowych i strategicznych¹⁰.

5 C. Zott, R. Amit, L. Massa, *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management” 2011, 37(4), s. 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

6 H. Dyba, *Business Model – The Essence of Category*, „Studia i Prace WNEiZ” 2017, 47, s. 11–20. <https://doi.org/10.18276/sip.2017.47/1-01>

7 M. Kardas, *Pojęcia i typy modeli biznesu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.

8 R. Kozielski, *Modele biznesowe małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Lisowska, J. Ropega (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 319–349.

9 E. Ries, *Druga startupu. Metoda sukcesu*, Onepress, Gliwice 2018.

10 M.W. Johnson, A.G. Lafley, *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Review Press, Cambridge MA 2010.

2.2. Propozycja wartości jako kluczowy element modelu biznesowego

Propozycja wartości (*value proposition*) określa, jakie korzyści przedsiębiorstwo oferuje swoim klientom. Stanowi to podstawę do zrozumienia, dlaczego powinni oni wybrać właśnie tę ofertę, a nie konkurencyjną. Obecnie, w dobie rosnącej konkurencji i zmieniających się oczekiwań konsumentów, propozycja wartości ewoluje, przybierając nowe formy i uwzględniając różnorodne, w tym coraz bardziej złożone perspektywy.

Propozycja wartości odnosi się do cech produktu czy usługi, ale dotyczy tego, jak te cechy są przez klienta postrzegane, doceniane, a przede wszystkim w jakim stopniu rozwiązują one istniejące problemy i jakie potrzeby zaspokajają. Tak więc jest to postrzeganie i wartościowanie cech oferty firmy z perspektywy klienta docelowego. Należy tu podkreślić, że różne grupy klientów będą miały inne postrzeganie użyteczności tej samej oferty ze względu na odmienną perspektywę. Zgodnie zatem z ujęciem Osterwaldera i zespołu¹¹, propozycja wartości musi być tworzona i analizowana w ramach interakcji między cechami produktu a mapą profili klientów. Autorzy opracowali narzędzie, które wykorzystuje (1) mapę profili klientów, koncentrującą się na zrozumieniu ich potrzeb, problemów i oczekiwań, oraz (2) mapę wartości, opisującą, jak produkt lub usługa odpowiada na te potrzeby.

Z perspektywy klienta propozycja wartości musi być jasna, atrakcyjna i dostosowana do jego potrzeb. W wielu przypadkach zdarza się, że klienci coraz częściej oczekują spersonalizowanych rozwiązań, które uwzględniają ich indywidualne preferencje i styl życia¹². Narzędzia cyfrowe sprzyjają temu trendowi, gdyż dostęp do informacji jest ułatwiony, a klienci mogą wykorzystywać narzędzia, za pomocą których porównują oferty i wybierać te, które najlepiej odpowiadają ich oczekiwaniom. Z tego względu firmy w wielu przypadkach inwestują w narzędzia analityczne, takie jak big data czy sztuczna inteligencja, aby lepiej zrozumieć zachowania i preferencje klientów. Pomaga to tworzyć spersonalizowane propozycje wartości, które mają za zadanie zwiększać satysfakcję klientów i budować ich lojalność¹³.

Z perspektywy przedsiębiorstwa oferowana wartość jest instrumentem, którym wyróżnia się na rynku i wokół którego buduje przewagi konkurencyjne. Jednocześnie skuteczna propozycja wartości nie może uwzględniać jedynie per-

11 A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith, *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, John Wiley & Sons, Hoboken 2014.

12 J. Gummerus, V. Liljander, E. Weman, M. Pihlström, *Customer Engagement in a Facebook Brand Community*, „Management Research Review” 2012, 35(9), s. 857–877. <https://doi.org/10.1108/01409171211256578>

13 X. Bai, *Unveiling the Impact of Value Propositions on Value Creation in Chinese Health Service Enterprises: A Customer Participation Perspective*, „International Journal of Science and Business” 2024, 38(1), s. 1–17. <https://doi.org/10.58970/ijbs.2401>

spektywy klientów, jej oferowanie musi być również opłacalne dla samej firmy¹⁴. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwo musi znaleźć równowagę między dostarczaniem wartości klientom a generowaniem przychodów i zysków.

2.3. Uwarunkowania strukturalne wpływające na budowanie wartości w ramach modeli biznesowych

Modele biznesowe organizacji nie są kształtowane w oderwaniu od rzeczywistości. Tak jak same organizacje nie działają w próżni, tak i ich modele biznesowe podlegają różnorodnym presjom i nie mogą być kształtowane swobodnie. Jedną z zasadniczych restrykcji dotyczących prowadzenia działalności przez jakąkolwiek organizację jest obowiązek zgodności z obowiązującymi regulacjami prawnymi – działalność niezgodna z prawem nie powinna być dopuszczalna w żadnej organizacji działającej legalnie. Ponadto szereg sektorów podlega szczegółowym obostrzeniom prawnym – regulacjom ponadnarodowym czy krajowym, m.in. ze względu na dobro wspólne czy zdrowie publiczne. Ograniczenia te są szczególnie ostro przejawiają się w modelach biznesowych podmiotów, które należą do niektórych sektorów. Zliczamy do nich m.in.: sektor farmaceutyczny¹⁵, tytoniowy¹⁶ czy bankowy¹⁷.

Modele biznesowe mogą być modyfikowane w zależności od pojawiających się nowych regulacji, ale także pod wpływem różnych form presji społecznej czy zmieniającego się ogólnego klimatu prowadzenia działalności, niezwiązanego bezpośrednio z prowadzoną działalnością komercyjną. Przejawem takiego podejścia jest realizowanie obok celów komercyjnych także celów zorientowanych na szeroko pojętą działalność non-profit. Rosnąca popularność implementacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) wśród przedsiębiorstw nabrała

14 M.W. Johnson, A.G. Lafley, *Seizing the White Space...*

15 T. Clauß, *Measuring Business Model Innovation: Conceptualization, Scale Development, and Proof of Performance*, „R and D Management” 2016, 47(3), s. 385–403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>; H. Endres, K. Stoiber, N. Wenzl, *Managing Digital Transformation through Hybrid Business Models*, „Journal of Business Strategy” 2020, 41(6), s. 49–56. <https://doi.org/10.1108/jbs-07-2019-0142>

16 Y. van der Eijk, G. Tan, *Tobacco Industry's 'Behind the Scenes' Tactics in Singapore*, „Tobacco Control” 2021, 32(3), s. 280–286. <https://doi.org/10.1136/tobaccocontrol-2021-056775>

17 R. Ayadi, E. Arbak, W. P. De Groen, *Business Models in European Banking*, Center for European Policy Studies 2011. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1945779>

znacznego tempa w ciągu ostatnich kilku dekad¹⁸. Trend ten napędzany jest różnymi czynnikami, w tym presją regulacyjną, oczekiwaniami interesariuszy (w tym klientów) i ewoluującym krajobrazem biznesowym. Trend ten, w jakimś stopniu, odzwierciedla generalną modyfikację postaw, w ramach której firmy coraz częściej uznają, że ich odpowiedzialność wykracza poza zwykłe generowanie zysków, uwzględniając również wpływ społeczny i środowiskowy.

Istotnym czynnikiem przyczyniającym się do tego trendu jest uznanie, że realizacja działań CSR może poprawić reputację firmy i relacje z interesariuszami. Agyemang i Ansong¹⁹ sugerują, że skuteczne ramy CSR sprzyjają etycznym interakcjom z interesariuszami, równoważąc obawy społeczne, środowiskowe i ekonomiczne. W tym ujęciu CSR jest postrzegane jako praktyki sprzyjające zapewnieniu harmonijnych relacji między przedsiębiorstwami a potrzebami społecznymi i środowiskowymi, co odzwierciedla rosnący trend w kierunku zrównoważonego rozwoju.

Pandemia Covid-19 wzmocniła trend przyjmowania praktyk CSR wśród firm²⁰. Pandemia z 2020 roku stała się katalizatorem zmian w polityce i praktykach CSR, skłaniając część przedsiębiorstw do proaktywnego reagowania na wyzwania społeczne i przededefiniowania swoich strategii²¹. Ten nacisk na zdolność adaptacji ma kluczowe znaczenie, ponieważ firmy starają się dostosować swoją działalność do aktualnych oczekiwań społecznych w czasie kryzysów, demonstrując nieodłączną wartość CSR jako siły napędowej trwałości firmy i jej innowacyjności.

Współczesne przedsiębiorstwa borykają się z kryzysem klimatycznym i wzrastającymi oczekiwaniami otoczenia w stosunku do prowadzonej przez nie działalności. Świadomość dotycząca oddziaływania człowieka na środowisko wydaje się mocno rozpowszechniona, a to w oczywisty sposób wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw – stanowiąc kolejne ograniczenie (dla innych postrzegane jako szansa) dla ich działalności. Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2024. Dobre praktyki* wskazuje, aż 957 przykładów dobrych praktyk, zgłoszonych przez 265 firm²², co ukazuje szeroki zakres i różnorodność podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań. Według Cooneya za „zielone” można uznać przedsiębiorstwo, które w każdej decyzji biznesowej bierze pod uwagę zasady zrównoważonego rozwoju, dostarcza przyjazne dla środowiska usługi i jest bardziej ekologiczne od konkurentów, a w swojej działalności zobowiązuje się trwale przestrzegać zasad ochrony środowiska²³. Firmy

18 G. Madaan, M. Kaur, K. Gowda, R. Gujrati, H. Uygun, *Business Responses towards Corporate Social Responsibility and Sustainable Development Goals during Covid-19 Pandemic*, „Journal of Law and Sustainable Development” 2023, 11(1), e0309. <https://doi.org/10.37497/sdgs.v11i1.309>

19 O. Agyemang, A. Ansong, *Corporate Social Responsibility and Firm Performance of Ghanaian SMEs*, „Journal of Global Responsibility” 2017, 8(1), s. 47–62. <https://doi.org/10.1108/jgr-03-2016-0007>

20 G. Madaan, M. Kaur, K. Gowda, R. Gujrati, H. Uygun, *Business Responses towards...*

21 Tamże.

22 Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2024. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2025.

23 S. Cooney, *Build a Green Small Business: Profitable Ways to Become an Ecopreneur*, McGraw-Hill, New York 2009.

takie łączą w swojej działalności troskę o środowisko naturalne z tradycyjnymi kapitalistycznymi wartościami, pragną rozwiązywać specyficzne problemy ekologiczne i wprowadzają na rynek zrównoważone produkty i usługi²⁴.

Presja społeczna może modyfikować sposób prowadzenia działalności, czyli jednocześnie prowadzi do zmian w zakresie modelu biznesowego. Może on wtedy uzyskiwać nowe wymiary – środowiskowy i społeczny. Znajduje to odzwierciedlenie w modelach biznesowych i powoduje wzrost poziomu ich złożoności. Działalność społeczna czy środowiskowa stanowi bowiem składnik biznesu. Jak stwierdza S. Kaplan²⁵ – jeśli tylko organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartości, to posiada i realizuje model biznesowy. Nie ma zatem znaczenia, czy organizacja działa w sektorze publicznym czy prywatnym, ani też czy działa dla zysku lub ma charakter non-profit – wszystkie te organizacje działają według swoich modeli biznesowych. Tak więc podmioty non-profit mogą nie dzielić się zyskami finansowymi ze swoimi inwestorami czy założycielami, ale nadal kreują wartość pozwalającą na finansowanie działalności z datków, dotacji i przychodów z usług. Przedsiębiorstwa społeczne mogą kierować się misją i koncentrować na osiąganiu efektów społecznych, a nie na finansowym zwrocie z inwestycji, ale nadal potrzebują trwałego modelu, aby móc się rozwijać.

Przejsięcie w kierunku bardziej kompleksowych praktyk CSR nie jest pozbawione wyzwań. Szereg przedsiębiorstw ma trudności z wdrożeniem skutecznych strategii CSR, które byłyby zgodne z ich podstawowymi wartościami. Jednym z wyzwań może być brak zrozumienia i przez to zaangażowania we wpływ społeczny²⁶. Trwające dyskusje na temat CSR wskazują, że chociaż istnieje powszechne uznanie znaczenia tej koncepcji, to skala jej praktycznego zastosowania może się znacznie różnić w różnych kontekstach.

2.4. Presja wywołana rozpowszechnieniem technologii cyfrowych w gospodarce

Wdrożenie i rozpowszechnienie się technologii cyfrowych prowadzi do jednej z najbardziej dynamicznych zmian naszych czasów. Otwiera ona wciąż nowe możliwości gospodarcze, a jednocześnie wymusza przeobrażenia w szeregu sfer życia

24 D. Burzyńska, M. Jabłońska, R. Dziuba, *Opportunities and Conditions for the Development of Green Entrepreneurship in the Polish Textile Sector*, „Fibres and Textiles in Eastern Europe” 2018, 26(2). <https://doi.org/10.5604/01.3001.0011.5733>

25 S. Kaplan, *Business Models Aren't Just For Business*, 2011, <https://hbr.org/2011/04/business-models-arent-just-for> (dostęp: 12.02.2025).

26 A. Rodrigues, S. Kurnaz, *Challenges for Corporate Social Responsibility Practices*, „Revista De Gestão e Secretariado” 2023, 14(1), s. 737–749. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1544>

społecznego i gospodarczego. Obecnie dynamicznie powiększa się część gospodarki, która funkcjonuje niemal w całości w ramach rozwiązań informatycznych. Wdrażane są pojęcia odnoszące się do sfery gospodarki jak e-biznesu rozumianego jako sposób prowadzenia biznesu, opierający się na szeroko rozumianych rozwiązaniach teleinformatycznych, a w szczególności aplikacjach internetowych.

Pieriegud już w 2016 roku wskazywał na szybki rozwój zjawiska konwergencji rzeczywistego i wirtualnego świata, który stał się motorem innowacji oraz zmian w większości sektorów gospodarki. Wskazał on na kluczowe czynniki napędzające rozwój gospodarki cyfrowej, do których wtedy zaliczył:

- internet rzeczy (ang. *Internet of Things*, IoT) oraz internet wszechrzeczy (ang. *Internet of Everything*, IoE),
- wszechobecną łączność (ang. *hyperconnectivity*),
- aplikacje i usługi oparte na chmurze obliczeniowej (ang. *cloud computing*),
- Big Data – analitykę dużych zbiorów danych (ang. *Big-Data-as-a-Service*, BDaaS),
- automatyzację (ang. *automation*) oraz robotyzację (ang. *robotisation*),
- wielokanałowe (ang. *multi-channel*) oraz wszechkanałowe (ang. *omni-channel*) modele dystrybucji produktów i usług.

Obecnie szybki rozwój technologii sztucznej inteligencji (AI) stanowi istotny czynnik napędzający wzrost gospodarki cyfrowej oraz innowacji w różnych branżach. Sztuczna inteligencja poprzez swoje zaawansowane możliwości analityczne i automatyzacyjne, przekształca sposób, w jaki przedsiębiorstwa podejmują decyzje oraz wdrażają procesy innowacyjne. Wdrożenie AI w organizacjach często przyczynia się do zwiększenia efektywności operacyjnej²⁷ czy efektywności procesów innowacyjnych²⁸. Szereg nowych rozwiązań w ramach technologii komunikacyjnych, jak 5G czy wzrost mocy w zakresie przetwarzania danych związany m.in. z technologiami kwantowymi²⁹ przyczynia się do otwarcia nowych możliwości technicznych i rynkowych.

Kolejnym obszarem zmian są technologie związane z wykorzystaniem blockchain. Obejmują one zdecentralizowany system przechowywania i przesyłania danych, który opiera się na łańcuchu bloków zawierających informacje zabezpieczone kryptograficznie. Każdy blok zawiera dane (np. transakcje), znacznik czasu oraz odwołanie do poprzedniego bloku, co zapewnia niezmienność i transparentność

27 H. Harfizar, M. Wicaksono, M. Hakim, F. Wijaya, T. Saleh, E. Sana, *Analyzing the Influence of Artificial Intelligence on Digital Innovation: A SmartPLS Approach*, „Iaic Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)” 2024, 5(2), s. 108–116. <https://doi.org/10.34306/itsdi.v5i2.659>

28 J. Dai, *Enhancing Corporate Innovation through Artificial Intelligence Adoption: A Study of Chinese Telecommunications Companies*, „International Journal of Science and Business” 2024, 38(1), s. 18–34. <https://doi.org/10.58970/ijsb.2402>

29 M. AbuGhanem, *IBM Quantum Computers: Evolution, Performance, and Future Directions*, „Journal of Supercomputing” 2025, 81, 687. <https://doi.org/10.1007/s11227-025-07047-7>

całego łańcucha. Blockchain stosowany w znacznym stopniu w sektorze finansowym, wykorzystywany jest do bezpiecznych transakcji kryptowalutowych (np. bitcoin), ale także w innych obszarach, takich jak zarządzanie łańcuchami dostaw (np. śledzenie pochodzenia produktów), systemy głosowania czy ochrona praw autorских. Gutowski i zespół wskazują nawet na różnorodne możliwości zastosowania technologii blockchain w tak specyficznych obszarach, jak szkolnictwo wyższe³⁰.

Można stwierdzić, że zmiany gospodarcze, które są konsekwencją procesów rozwoju poszczególnych obszarów technologii cyfrowych, noszą w dużej mierze charakter innowacji radykalnych, a w niektórych przypadkach wręcz innowacji zaburzających (ang. *disruptive innovation*)³¹. Zmiany te powodują generowanie odmiennych niż dotychczas wartości dla poszczególnych podmiotów rynkowych oraz konsumentów ostatecznych.

Internet jako sieć komputerowa powstał w 1969 roku w środowisku akademickim w Stanach Zjednoczonych. Dopiero w kolejnych latach sieć była stopniowo rozszerzana o kolejne obszary, jak administracja rządowa i instytucje badawcze, takie jak NASA itp. Pierwsi komercyjni dostawcy połączeń internetowych pojawili się w późnych latach 80. W sierpniu 1991 roku pierwsza witryna WWW została udostępniona publicznie w sieci. Rozpowszechnienie łączności spowodowało powstanie wielu komercyjnych przedsięwzięć, które w różny sposób ją wykorzystują. W krótkim okresie powstały: wyszukiwarki treści (m.in. Yahoo! w 1994 roku), poczta elektroniczna, sklepy internetowe (m.in. Amazon.com w 1995 roku), komunikatory (m.in. ICQ w 1996 roku) czy media społecznościowe (m.in. Classmates w 1995 roku) itp.

Jednym z kluczowych elementów wpływających na rozprzestrzenienie się rozwiązań internetowych i mobilnych jest ich ogromna skala rozpowszechnienia. Według danych Digital 2024 Global Overview Report³², na 8,08 mld mieszkańców Ziemi, istnieje aż 5,61 mld unikalnych subskrybentów telefonii mobilnej. Co więcej 5,35 mld osób w różnych formach korzysta z sieci internetowej, a niemal dorównuje temu liczba aktywnych użytkowników różnych form mediów społecznościowych – 5,04 mld. Daje to olbrzymie, niewyobrażalne wręcz możliwości rozpowszechniania się rozwiązań internetowych i mobilnych. Sygnałem tych możliwości jest m.in. drobny fakt, że do roku 2022 publikowano popularne statystyki – „60 sekund w internecie”, jednak obecnie sytuacja zmienia się tak szybko i obejmuje tak niewyobrażalne dla niefachowego odbiorcy wielkości, że nie ma uzasadnienia, aby je omawiać, poza gronami profesjonalnymi.

30 P. Gutowski, M. Klein, J. Markiewicz, P. Niedzielski, *Blockchain w szkolnictwie wyższym – podstawy teoretyczne, doświadczenia i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2023.

31 C.M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press, Cambridge MA 1997.

32 *Digital 2024 Global Overview Report*, <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report> (dostęp: 23.04.2025).

Obecny etap rozwoju wykorzystania internetu jest możliwy dzięki ogromnemu postępowi, jaki się dokonał w zakresie technologii mobilnych. Rok 2014 był w tym zakresie momentem ważnego przełomu – po raz pierwszy liczba użytkowników korzystających z internetu za pomocą urządzeń mobilnych przekroczyła liczbę podłączonych do sieci komputerów. Obecnie, w większości nawet tradycyjnych branż, bezdyskusyjnie dominuje typ zachowania określany jako *mobile-first*³³, który zakłada, że w sytuacjach, kiedy potrzebna jest jakaś informacja z sieci, urządzeniem pierwszego wyboru jest urządzenie mobilne. Bezpośrednią konsekwencją upowszechnienia się tego modelu jest zmiana zachowań producentów kontentu cyfrowego. Główny model ich działania, zakłada że projektowanie aplikacji oraz stron internetowych powinno koncentrować się przede wszystkim na użytkownikach mobilnych. Bardziej znaczące zmiany wskazywane są w badaniach Liu i Zhang³⁴, gdzie podkreśla się, że usługi mobilne i modele biznesowe tworzone w tym kontekście prowadzą do głębszej integracji technologii internetowych z życiem codziennym, co wpływa na efektywność zarządzania w różnych sektorach.

2.5. Gospodarka współdzielenia a cyfrowe platformy rynkowe

Powstaniu i rozwojowi cyfrowych platform rynkowych towarzyszy rozwój zjawiska określanego jako gospodarka współdzielenia (eng. *sharing economy*). Opiera się ona zasadniczo na współdzieleniu dostępu do dóbr i usług przez osoby lub grupy. Odzwierciedla to przesunięcie ciężkości od tradycyjnej własności, w kierunku konsumpcji opartej na dostępie, gdzie wartość wynika nie tylko z własności, ale także z dostępności i tymczasowego użytkowania zasobów³⁵. W tradycyjnym modelu gospodarczym każdy konsument posiada własne dobra, co może prowadzić do nadmiernej konsumpcji, a często również do marnotrawstwa. W gospodarce współdzielenia, zasoby mają szansę być wykorzystywane bardziej intensywnie, a przez to często bardziej efektywnie, ponieważ są dostępne dla wielu użytkowników

33 M. Michels, W. Fecke, J. Feil, O. Mußhoff, F. Lülfs-Baden, S. Krone, 'Anytime, Anyplace, Anywhere' – A Sample Selection Model of Mobile Internet Adoption in German Agriculture, „Agribusiness” 2020, 36(2), s. 192–207. <https://doi.org/10.1002/agr.21635>

34 Y. Liu, A. Zhang, *Research and Exploration on the Application of Computer-based Models to Innovative Entrepreneurial Knowledge*, 2023. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-198-2_131

35 A. Ključnikov, M. Civelek, V. Krajčik, L. Kmeco, *Innovations in Tourism Marketing: Sharing Economy Platform*, „Marketing and Management of Innovations” 2020, 1, s. 11–25. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-01>

ków, a nie tylko dla jednego właściciela³⁶. Podejście to stanowi wyzwanie dla tradycyjnych modeli własności, ale jednocześnie może być postrzegane jako ważny element dla rozwoju bardziej odpornych systemów gospodarczych, szczególnie w krajach o wysokim dochodzie³⁷.

Istotnym założeniem gospodarki współdzielenia jest zatem preferowanie dostępu do dóbr i usług zamiast ich posiadania. W tym modelu konsumenci nie muszą kupować produktów, aby z nich korzystać – zamiast tego mogą je wynajmować lub dzielić się nimi z innymi. To podejście można wiązać ze zmianami społeczno-kulturowymi, które wpływają w jakimś stopniu na motywacje stojące za chęcią uczestników do angażowania się w dzielenie się. Zwiększona świadomość społeczna może powodować, że nie tylko motywacje powiązane z czynnikami ekonomicznymi, jak oszczędności finansowe, mają znaczenie. Jako istotne wartości można wymienić interakcje społeczne oraz troskę o środowisko, które pełnią rolę motywatorów decydujących o tym, dlaczego ludzie wybierają dzielenie się zamiast własności³⁸. Hamari i zespół pokazują, w jaki sposób osadzenie społeczne i wartości wspólnotowe zwiększają udział w konsumpcji opartej na współpracy³⁹.

Cyfrowe platformy rynkowe stanowią podstawę gospodarki współdzielenia, pełniąc rolę pośredników ułatwiających wymianę i interakcje między użytkownikami. Ten transformacyjny mechanizm pozwala osobom fizycznym i innym aktorom rynkowym dzielić się, pożyczać lub wynajmować niewykorzystane aktywa, co jest zgodne z podstawowymi zasadami gospodarki współdzielenia, które przedkładają efektywność wykorzystania zasobów i dostęp do nich nad własność. Jak opisano wcześniej w podrozdziale 1.5, usługi świadczone przez platformy mogą mieć wpływ na wzrost zaufania między aktorami transakcji. Znacząco zwiększa to prawdopodobieństwo zawarcia transakcji.

Powiązanie cyfrowych platform rynkowych i gospodarki współdzielenia wzmacnia zdolność adaptacyjną oferowanych rozwiązań oraz możliwości ich integracji z istniejącymi ramami cyfrowymi. Wskazywane są obszary możliwości funkcjonowania w ramach szerszych cyfrowych systemów gospodarczych ułatwiających transakcje⁴⁰. Nacisk na modele zorientowane na użytkowni-

36 R. Botsman, R. Rogers, *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Harper Business, New York 2011.

37 V. Navickas, I. Petrokė, M. Urbański, O. Soboleva, *Macroeconomic Factors Influencing the Development of the Sharing Economy in the Lithuanian Tourism Sector*, „Journal of Tourism and Services” 2022, 13(25), s. 248–266. <https://doi.org/10.29036/jots.v13i25.437>

38 S. Huang, S. Kuo, *Understanding Why People Share in the Sharing Economy*, „Online Information Review” 2020, 44(4), s. 805–825. <https://doi.org/10.1108/oir-03-2017-0073>

39 J. Hamari, M. Sjöklint, A. Ukkonen, *The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption*, „Journal of the Association for Information Science and Technology” 2015, 67(9), s. 2047–2059. <https://doi.org/10.1002/asi.23552>

40 Y. Cheng, *Why Do Customers Intend to Continue Using Internet-based Sharing Economy Service Platforms? Roles of Network Externality and Service Quality*, „Journal of Asia Business Studies” 2020, 15(1), s. 128–152. <https://doi.org/10.1108/jabs-05-2019-0142>

ka odzwierciedla przekonanie, że przyszłość ekonomii współdzielenia będzie w znacznym stopniu zależała od innowacji technologicznych i ich dostosowania do oczekiwań konsumentów.

Należy zaznaczyć, że gospodarka współdzielenia opiera się również na potencjale zrównoważonego rozwoju. Podważa konwencjonalne praktyki konsumpcyjne. Wskazuje się, że wykorzystanie rozwiązań cyfrowych do stworzenia zdecentralizowanego systemu, który wspomaga wzrost efektywności alokowania zasobów, promuje zrównoważony rozwój środowiska⁴¹. Pojawiają się twierdzenia, że ekonomia współdzielenia stanowi odpowiedź na rosnące obawy związane ze zmianami klimatycznymi i sprzyja zachowaniom konsumpcyjnym zorientowanym na społeczność⁴².

2.6. Modele biznesowe w gospodarce cyfrowej

Pod wpływem upowszechniania się technologii bazujących na wykorzystaniu internetu na rynku konkurują między sobą tradycyjne przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa wykorzystujące modele biznesowe oparte na gospodarce cyfrowej, często łączące różne branże. W odniesieniu do podmiotów stosujących tradycyjne formy biznesowe mówi się o ryzyku „uberyzacji” (ang. *the risk of being ubered*), które pochodzi od nazwy firmy Uber. Oznacza to ryzyko obejścia dotychczasowych obszarów konkurencji i możliwość bycia pokonanym na obszarze e-biznesu – nawet jeśli do tej pory e-biznes nie był wykorzystywany w danym w sektorze.

W początkowym okresie wprowadzania rozwiązań cyfrowych uważano, że szereg branż pozostanie poza ich wpływem. Jednak Levchenko i Konvisarova⁴³ wskazują, że technologie cyfrowe, znalazły zastosowanie nie tylko w rozwiązaniach jednostkowych, ale ich wdrażanie przekształciło się w budowanie ekosystemów cyfrowych, które zasadniczo i na dużą skalę zmieniają modele biznesowe. Tak więc transformacja cyfrowa wpłynęła na tworzenie, dostarczanie i pozyskiwanie wartości w niemal każdej branży⁴⁴. Wpływ ten doprowadził do zastosowania szeregu

41 Y. Ma, *The Development of Internet Finance under the Background of Sharing Economy*, „Mobile Information Systems” 2022, s. 1–12. <https://doi.org/10.1155/2022/7298291>

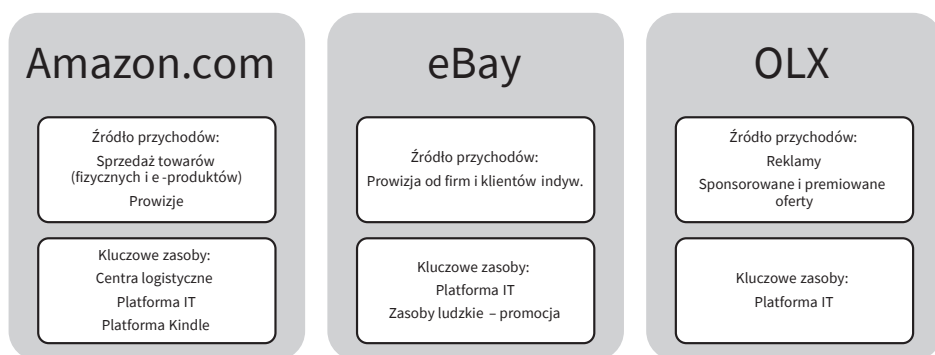
42 J. Hamari, M. Sjöklint, A. Ukkonen, *The Sharing Economy...*

43 T. Levchenko, E. Konvisarova, *Evolution of the Essence and Prospects for Digital Economy Development*, „Nexo Revista Científica” 2022, 35(01), s. 327–336. <https://doi.org/10.5377/nexo.v35i01.13957>

44 S. Vaska, M. Massaro, E. Bagarotto, F. Dal Mas, *The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review*, „Frontiers in Psychology” 2021, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>

nowych modeli biznesowych w e-handlu, finansach, transporcie, turystyce, a także w rolnictwie⁴⁵, rzemiośle i wielu innych obszarach.

Modele biznesowe w ramach handlu już od końcówki lat 90. zeszłego wieku są poddawane stałej presji cyfryzacji, a trend ten wyraźnie przyspieszył w okresie pandemii Covid-19. E-handel stał się obecnie integralną, wręcz jedną z kluczowych części gospodarki. Jednocześnie widoczne jest coraz większe zróżnicowanie stosowanych modeli biznesowych. Handel elektroniczny oznacza ogromną dywersyfikację zachowań oraz poszukiwanie nowych wartości. Na rysunku 5 pokazano porównanie trzech przedsiębiorstw działających w obszarze e-handlu, które wykorzystują zupełnie odmienne założenia biznesowe i w związku z tym odmienne konfigurują m.in. źródła przychodów oraz głównych partnerów.



Rysunek 5. Porównanie wybranych składników modelu biznesowego firm w obszarze e-handlu

Źródło: P. Głodek, *Innowacje w zakresie modeli biznesowych*, [w:] A.H. Jasiński, P. Głodek, M. Jurczyk-Bunkowska (red.), *Organizacja i zarządzanie procesami innowacyjnymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2019, s. 171–186.

W przypadku firmy Amazon.com mamy do czynienia z największym na świecie, działającym na skalę globalną sklepem internetowym, który zaczął w 1995 roku od sprzedaży książek, a dzisiaj jest obecny w niemal wszystkich segmentach rynku konsumentów indywidualnych. Działa na podstawie własnych centrów dystrybucji, w raportach giełdowych wykazuje przychody wysokości ok. 638 mld USD (2024 rok)⁴⁶ i zatrudnia na bazie różnego typu kontraktów astronomiczną liczbę

45 M. Michels, W. Fecke, J. Feil, O. Mußhoff, F. Lülfs-Baden, S. Krone, 'Anytime, Anyplace, Anywhere'...

46 Amazon – annual report 2024, https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2025/ar/Amazon-2024-Annual-Report.pdf (dostęp: 29.05.2025).

1,56 mln pracowników (2024 rok)⁴⁷. Główne strumienie przychodów tej firmy są generowane ze sprzedaży produktów fizycznych i e-produktów oraz prowizji (np. związanych z platformą Kindle czy streamingiem). Stąd też kluczowymi zasobami są ogromne centra logistyczne i system logistyczny, wspierany przez platformę internetową.

Firma eBay jest znacząco mniejsza od poprzedniczki i generuje przychody „zaledwie” na poziomie niecałych 2,57 mld USD, przy ponad 100-krotnie mniejszym zatrudnieniu pracowników, bo jest to nieco powyżej 11 tys. osób (2024 rok). Jednak model biznesowy eBay zakłada jedynie dostarczanie platformy realizacji transakcji dla niezależnych od niego podmiotów, tak więc nie posiada własnych towarów, magazynów ani innych składników sieci logistycznej. Przychody firmy są generowane z prowizji z transakcji zawieranych przez niezależne firmy z klientami indywidualnymi za pośrednictwem platformy eBay. Stąd też do jego kluczowych zasobów można zaliczyć platformę transakcyjną oraz zasoby ludzkie, wykwalifikowane w zakresie marketingu internetowego.

Jeszcze inny model e-handlu realizuje firma OLX, działające poprzez szereg zależnych od niech platform rynkowych. Przy ok. 2,98 mld USD przychodów (2022 rok) oraz 2,5 tys. zatrudnionych, działając w e-handlu w ogóle nie zajmuje się transakcjami, które są realizowane przez oferentów i kupujących, zupełnie niezależnie od OLX. Głównymi źródła jej przychodów są związane z różnymi formami reklamy w internecie (np. Google AdSense) oraz wykupywaniem premiowych usług w zakresie eksponowania ofert sprzedaży.

Tabela 1. Modele e-biznesu dające efekt innowacji zaburzających

Model biznesowy	Opis	Przykład firmy stosującej dany model
Model subskrypcji (ang. <i>Subscription Model</i>)	Użytkownik płaci stałą, okresową opłatę za dostęp do oferowanego produktu/usługi, która nie zależy od intensywności użytkowania	Netflix, Kindle, Max
Model freemium (ang. <i>Freemium Model</i>)	Produkt lub usługa w wersji bazowej jest dostępna za darmo, natomiast skorzystanie z rozszerzonych funkcji wymaga wykupienia opcji premium. Stąd źródło nazwy – połączenie opcji <i>free</i> oraz opcji premium	Spotify, Skype, Dropbox
Model darmowy (ang. <i>Free Model</i>)	Użytkownik końcowy ma darmowy dostęp do produktu/usługi. Operator pełniący funkcję usługodawcy zarabia dzięki uwadze zwróconej na niego przez użytkowników poprzez m.in. reklamy czy też sprzedaż informacji o preferencjach użytkowników darmowego serwisu	Google, Facebook, Instagram, Snapchat, TikTok

47 Amazon | AMZN – Employees Total Number, <https://tradingeconomics.com/amzn:us:employees> (dostęp: 29.05.2025).

Model biznesowy	Opis	Przykład firmy stosującej dany model
Model przestrzeni rynkowej (ang. <i>Market Place</i>)	Udostępniana jest platforma/przestrzeń rynkowa dla transakcji zawieranych przez strony trzecie	eBay, Allegro, OLX, AliExpress, Airbnb
Model bazujący na dostępności (ang. <i>Access over Ownership</i>)	Użytkownicy mogą korzystać z danego produktu na bazie jego czasowego wypożyczenia	CarDrive, Nextbike, Zipcar
Model hipermarketu (ang. <i>Hyper Market</i>)	Przedsiębiorstwa zajmujące się e-handlem, dzięki ogromnej skali działania oferują bardzo szeroki asortyment towarów i usług. Wykorzystując swoją pozycję, mogą udostępniać produkty lub serwis na zasadzie wyłączności	Amazon, Zalando
Model oparty na wcześniejszych doznaniach (ang. <i>Experience</i>)	Model bazujący na skłonności użytkowników do tego, by zapłacić więcej na podstawie wcześniejszych doświadczeń (doznań) z korzystania z produktów lub kontaktu z firmą	Apple, Tesla, Disney World
Model piramidy (ang. <i>Pyramid</i>)	Model generowania kluczowych przychodów za pomocą podmiotów współpracujących i sprzedawców innych dóbr	Amazon
Model „na żądanie” (ang. <i>On Demand</i>)	Model bazujący na oferowaniu bardzo dużej dostępności swych usług. Dokładnie w tym miejscu i czasie, gdzie powstała potrzeba	Uber, Bolt, FreeNow
Model Ekosystemu (ang. <i>Ecosystem</i>)	Model bazujący na budowie ekosystemów produktów i usług, który niejako zamyka użytkowników w kręgu kolejnych produktów tej samej firmy	Apple, Google, Microsoft

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Caudron, D. Van Peteghem, *Digital Transformation: A Model to Master Digital Disruption*, DearMedia, 2014.

Modele biznesowe w zakresie e-biznesu mają zatem znaczący potencjał do różnicowania podejścia do tradycyjnych działalności oraz budują wartość na zmodyfikowanych ich elementach. Caudron i Van Peteghem⁴⁸ zaproponowali zestaw 10 modeli e-biznesu, które dają na rynku efekt innowacji zaburzających, zmieniających dotychczasowe układy konkurencyjne. Ich podsumowanie pokazuje tabela 1.

48 J. Caudron, D. Van Peteghem, *Digital Transformation...*

Rozdział 3

Rozwój cyfrowych platform rynkowych w gospodarce

Pojawienie się i ewolucja cyfrowych platform rynkowych przekształciły interakcje gospodarcze w różnych sektorach na całym świecie. Powstanie graczy rynkowych, takich jak Amazon, Alibaba czy eBay, zrewolucjonizowało sposób prowadzenia transakcji gospodarczych. Platformy te, wykorzystując technologie cyfrowe, umożliwiły sprawne łączenie sprzedawców i nabywców, eliminując bariery geograficzne i czasowe. Ułatwiło to im dotarcie do szerszego grona odbiorców, a skala działalności przekłada się w ich przypadku na wysoki poziom konkurencyjności.

Platformy zrewolucjonizowały tradycyjne branże, m.in. poprzez wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia i nowe sposoby wykorzystania zasobów. Nic więc dziwnego, że ich dynamiczny rozwój wywołał dyskusje na temat regulacji prawnych odnoszących się do ochrony konsumentów, wpływu na rynek pracy czy ochrony rynków lokalnych. Szereg rządów i organizacji międzynarodowych podjęło próby opracowania ram prawnych, które uwzględniałyby specyfikę działalności platform cyfrowych, jednocześnie chroniąc interesy pozostałych uczestników rynku.

W perspektywie długoterminowej cyfrowe platformy rynkowe zachowują istotny potencjał do dalszego przekształcania globalnej gospodarki. Szczególnie w odniesieniu do rozwoju i upowszechnienia wykorzystania sztucznej inteligencji, technologii blockchain czy technologii 5G. Integracja tych technologii z platformami cyfrowymi może prowadzić do jeszcze większej personalizacji usług, automatyzacji procesów oraz zwiększenia transparentności transakcji. Warunkiem rozwoju jest uwzględnienie wyzwań związanych z ochroną danych, etyką wykorzystania technologii oraz zrównoważonym rozwojem.

3.1. Platformy rynkowe – zarys historyczny i rozwój platform cyfrowych

Platformy rynkowe istnieją od czasów starożytnych, ułatwiając wymianę między różnymi grupami użytkowników. Przed pojawieniem się technologii cyfrowych, tradycyjne rynki – jak rynki miejskie – stanowiły podstawę dla nowoczesnej koncepcji platform rynkowych. Rynek w tym ujęciu to fizyczna przestrzeń, która pozwalała kupującym i sprzedającym na spotkanie się i bezpośrednią interakcję, a zatem działał z godnie z zasadami, które dziś nazywamy rynkami dwustronnymi. Tak rozumiane platformy rynkowe odgrywały kluczową rolę w tworzeniu i rozwijaniu systemów handlowych, które były integralną częścią tworzącej się gospodarki. Rynki te, które obecnie możemy określić jako platformy „analogowe”, miały swoje podstawy w tradycyjnych praktykach rynkowych, które umożliwiały efektywną wymianę i dystrybucję towarów.

Jednym z istotnych czynników, które wpływały na rozwój platform rynkowych przed erą cyfrową, były procesy uwspólniania różnych form umów i zbliżania mechanizmów płatności. Wprowadzenie instrumentów, takich jak weksle czy czek, znacząco usprawniło praktyki handlowe, umożliwiając łatwiejsze i bardziej bezpieczne przesyłanie pieniędzy na odległość¹.

Kolejnym istotnym etapem w ewolucji platform rynkowych było pojawienie się giełd towarowych oraz akcyjnych, które wprowadziły bardziej zorganizowane podejście do obrotu. Natomiast w miarę jak gospodarki zaczęły się globalizować, coraz większą rolę zaczęły odgrywać instytucje, takie jak banki oraz agencje ratingowe, które dostarczały wiarygodnych informacji o rynkach i ich uczestnikach. Przed erą cyfrową techniki monitorowania i analizy rynku opierały się głównie na metodach statystycznych, co miało swoje ograniczenia, jeżeli chodzi o szybkość i efektywność.

Pojawienie się internetu, a szczególnie jego stopniowe upowszechnienie we wczesnych latach 90. „, w kolejnych krajach zwróciło uwagę osób przedsiębiorczych, które starały się testować nowe pomysły związane z biznesowym wykorzystaniem tego zjawiska. Technologie cyfrowe umożliwiły przejście od tradycyjnych rynków do rynkowych platform cyfrowych wykorzystujących możliwości internetu. Najważniejszymi przykładami są w tym zakresie eBay i Amazon, które pojawiły się w drugiej połowie lat 90. i wykorzystały zasięg internetu do łączenia kupujących i sprzedających na całym świecie. Wczesne platformy cyfrowe odegrały niezwykle istotną rolę w ewolucji ekosystemów usług, pokazując swoim naśladowcom możliwości techniczne oraz potencjał rynkowy nowych rozwiązań. Ponadto wdrożyły one modyfikacje, które zaspokajały zarówno komplementariuszy,

1 M. Sołtysiak, *Rynek listów zastawnych w Polsce i w państwach Unii Europejskiej*, „Humanities and Social Sciences Quarterly” 2014, XIX, 21(4), s. 205–216. <https://doi.org/10.7862/rz.2014.hss.68>

jak i użytkowników końcowych². Już w okresie funkcjonowania tych wczesnych platform operatorzy zaczęli dostrzegać konieczność angażowania różnych segmentów klientów, wprowadzając pierwsze rozwiązania sprawiające, że zarówno dostawcy, jak i kupujący czerpali znaczną wartość z interakcji ułatwianych przez samą platformę.

Wczesne platformy cyfrowe obejmowały również te skoncentrowane na świadczeniu usług, takie jak platformy e-learningowe lub usługi korepetycji online, które zaczęły zyskiwać na popularności pod koniec lat 90. Platformy te wykazały elastyczność i zdolność adaptacji interakcji online, umożliwiając kontakt uczniom i instruktorom, ograniczając przy tym wpływ barier geograficznych. Ich działalność rozszerzała świadomość rynków co do możliwości interakcji w ramach platform.

Wraz z ewolucją platform rynkowych ewoluowały również ich strategie i oferty, co skutkowało dywersyfikacją usług i specjalizacją w niszach rynkowych. Na przykład platformy, które pojawiły się we wczesnych latach 2000., takie jak Steam, skoncentrowane były na jednym rynku – gier komputerowych. Pozwalają one twórcom gier efektywnie rozpowszechniać swoje produkty, zapewniając jednocześnie graczom szeroki wybór, podkreślając znaczenie interakcji podaży i popytu kształtowanych przez projekt platformy³.

3.2. Dominacja rynkowa cyfrowych platform rynkowych – GAFA

Gdy chcemy wskazać najpoważniejszych graczy na globalnym rynku cyfrowych platform rynkowych, wybór jest właściwie oczywisty. Przedsiębiorstwa Google, Apple, Meta i Amazon, znane razem jako GAFA, są niezwykle wpływowe, posiadają na części rynków globalnych niemal monopolistyczną pozycję i odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu naszego codziennego życia.

W ostatnich latach firmy należące do „wielkiej czwórki” osiągnęły dominujące lub bliskie dominującym pozycje na swoich kluczowych rynkach. Dodatkowo prowadziły intensywną ekspansję na nowe obszary działalności. Ich zainteresowaniami objęto niemal wszystkie branże intensywnie wykorzystujące dane, takie jak finanse, ubezpieczenia, media, rozrywka, farmacja, opieka zdrowotna, edukacja, energetyka, usługi komunalne oraz handel detaliczny i hurtowy. Rozszerzanie działalności

2 Y. Inoue, T. Takenaka, K. Kurumatani, *Modification of Service Content for Evolution of Service Platform Ecosystems*, „Journal of Business Ecosystems” 2020, 1(1), s. 1–19. <https://doi.org/10.4018/jbe.2020010101>

3 Tamże.

odbywało się poprzez rozwój własnych technologii oraz liczne przejęcia firm i start-upów w tych sektorach. Nieustanny wzrost kluczowych wskaźników biznesowych, takich jak kapitalizacja rynkowa (tabela 2), przychody, zyski i marże, w połączeniu z agresywną polityką rynkową, budzi zarówno podziw, jak i rosnące obawy.

Tabela 2. Kapitalizacja rynkowa przedsiębiorstw GAFA w latach 2022 i 2025

Lp.	Firma	Kapitalizacja rynkowa (bln. USD)		Zmiana
		3.12.2022	21.01.2025	
1.	Apple Inc.	3,35	3,03	-9,6
2.	Alphabet Inc.	1,30	2,04	56,9
3.	Amazon.com Inc.	0,96	2,04	112,5
4.	Meta Platforms Inc.	0,34	1,05	208,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Yahoo Finance (za rok 2022) i tradingview.com (za rok 2025) – kształt zestawienia inspirowany: M. Goliński, *GAFA – powikłania postcovidowe czy początek zmięszczenia potęgi*, [w:] T. Doligalski, M. Goliński, *Platformy cyfrowe: model biznesu, zastosowania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2024, s. 83–98.

Siła rynkowa każdej z firm GAFA wynika z unikalnej kombinacji czynników, ale wszystkie opierają się na efekcie sieciowym i ogromnych zasobach danych. Google, dominując w globalnym rynku wyszukiwarek internetowych, generuje ogromne przychody z reklam, a praktycznie monopolistyczna pozycja w tej dziedzinie zapewnia ogromny wpływ na przepływ informacji i kierowanie ruchem internetowym. System operacyjny Android kontroluje ogromną część rynku mobilnego, dając Google dostęp do cennych danych użytkowników i możliwości monetyzacji poprzez usługi i aplikacje. Szeroka gama usług, takich jak YouTube, Gmail, Maps, Cloud, stanowi kluczowy element cyfrowej infrastruktury dla miliardów użytkowników, wzmacniając lojalność i pozycję Google na wielu rynkach. Zaawansowane narzędzia reklamowe i kontrola nad ogromną ilością danych o użytkownikach pozwalają na precyzyjne targetowanie i maksymalizację zysków z reklam.

Apple posiada wyjątkowo silną markę i lojalną bazę klientów, gotowych płacić premię za wysoką jakość i design produktów, co pozwala firmie na ustalanie wysokich cen i generowanie wysokich marż. Zamknięty ekosystem, w którym sprzęt i oprogramowanie są ściśle zintegrowane, wzmacnia lojalność klientów i utrudnia przejście do konkurencyjnych produktów. Dominujący na świecie sklep z aplikacjami mobilnymi, App Store, generuje ogromne przychody z opłat za aplikacje i transakcji w aplikacjach, wzmacniając ekosystem Apple i generując zyski. Rozszerzenie działalności na usługi cyfrowe, takie jak Apple Music, iCloud, Apple Pay, dywersyfikuje źródła przychodów i wzmacnia lojalność klientów.

Facebook/Meta, z miliardami aktywnych użytkowników na platformie Facebook oraz innych, takich jak Instagram i WhatsApp, generuje ogromne przychody z reklam, bazując na danych o użytkownikach zebranych za pośrednictwem platformy. Zaawansowane algorytmy pozwalają na precyzyjne targetowanie reklam, maksymalizując zyski. Inwestycja w budowę metaversum ma na celu stworzenie nowej platformy interakcji i generowania przychodów, jednak sukces tej strategii jest wciąż niepewny.

Amazon jest globalnym liderem w e-commerce, kontrolując znaczną część rynku online i mając ogromny wpływ na zachowania konsumentów. Amazon Web Services (AWS) jest wiodącym dostawcą usług w chmurze, dostarczając infrastrukturę IT dla tysięcy firm, co zapewnia Amazonowi dodatkowy strumień przychodów i wpływ na rynek. Ogromna infrastruktura logistyczna pozwala na szybką i efektywną dostawę towarów do klientów na całym świecie, a program Amazon Prime wzmacnia lojalność klientów i generuje dodatkowe przychody.

Podsumowując, siła rynkowa każdej z firm GAFA wynika z unikalnej kombinacji czynników, ale wszystkie opierają się na efekcie sieciowym, ogromnych zasobach danych i zaawansowanych technologiach. Każda z nich zdominowała swoje rynki, ale dynamiczny rynek cyfrowy zawsze stwarza możliwość pojawienia się nowych konkurentów, którzy mogą zakwestionować tę dominację.

3.3. Platformy rynkowe – pryzmat modelu kosztów stałych

Ogromne rozmiary oraz dążenie do wzrostu przedsiębiorstw opisywanych w poprzednim podrozdziale są spójne z zasadniczymi cechami ekonomiki cyfrowych platform rynkowych, a w szczególności odnoszą się do dwóch składników – omawianego wcześniej efektu sieciowego oraz modelu działania bazującego na kosztach stałych. Oba czynniki oddziałują na siebie pozytywnie, w pewnym stopniu wzmacniają wzajemnie swoje oddziaływanie. W przypadku efektów sieciowych zasadą oddziaływania jest wzrost wartości usługi dla klienta wraz ze wzrostem liczby użytkowników. Zwiększanie skali działalności jest więc nie tylko oczywistym, ale i nieodzownym założeniem działalności platformy. W przeciwnym razie nie będzie można uzyskać odpowiedniego poziomu zadowolenia klientów z oferty platformy.

Dążenie do wzrostu jest ponadto wzmacniane przez typowy dla platform model działania oparty na kosztach stałych. Platformy cyfrowe wykorzystujące ten model cechują się kilkoma kluczowymi elementami, które odnoszą się do wysokiego poziomu nakładów początkowych, przy jednoczesnym wysokim poziomie kosztów stałych i niskim poziomie kosztów zmiennych. Można stwierdzić,

że jednym z efektów tego układu czynników jest skalowalność modelu i niemal pomijalny koszt krańcowy nowego klienta rozwiniętej działalności.

Wysokie nakłady początkowe na uruchomienie platformy rynkowej wiążą się ze nakładami, które związane są przede wszystkim z koniecznością sfinansowania dostosowania istniejącej technologii (lub wręcz stworzenia nowej), budowy infrastruktury IT oraz pozyskaniem użytkowników. W przypadku platform wielostronnych, takich jak Uber czy Airbnb, nakłady początkowe obejmują również budowę mechanizmów umożliwiających interakcję między różnymi grupami użytkowników, np. dostawcami i odbiorcami usług⁴. Dodatkowo, konieczne są znaczące inwestycje w marketing i promocję, aby przyciągnąć krytyczną masę użytkowników, która jest kluczowa dla uruchomienia efektu sieciowego⁵.

Döhring i zespół⁶ wskazują na efekt znacznych inwestycji początkowych w składniki niematerialne, które mogą zniechęcać nowych uczestników rynku, umacniając pozycję istniejących platform i potwierdzając zalety wykorzystania kosztów stałych do utrzymania pozycji rynkowej. Tak więc wysokie nakłady początkowe stanowią mogą istotną barierę wejścia dla nowych graczy na rynku platform cyfrowych⁷. Z perspektywy strategicznej model kosztów, na którym opierają się platformy cyfrowe, ma istotne znaczenie dla tworzenia środowiska, które może prowadzić do powstania monopolistycznych lub oligopolistycznych struktur rynkowych. Jest to szczególnie widoczne w sektorach, w których dominują platformy cyfrowe, które dzięki ugruntowanym interfejsom użytkownika i rozbudowanym bazom danych utrzymują znaczącą przewagę konkurencyjną.

Po osiągnięciu odpowiedniej skali, koszty jednostkowe maleją, co umożliwia efektywne skalowanie biznesu⁸. Dodatkowo koszty zmienne są relatywnie niskie, co w konsekwencji oznacza, że koszt krańcowy dodatkowych użytkowników lub transakcji w warunkach rozwiniętej platformy można uznać za minimalny lub nawet pomijalny⁹. Jest to powiązane ze specyficznymi cechami ekonomicznymi produktów i usług cyfrowych. Takie ramy ekonomiczne pozwalają platformom osiągnąć korzyści skali, gdzie wzrost wielkości produkcji prowadzi do obniżenia

4 G.G. Parker, M.W. Van Alstyne, S.P. Choudary, *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – And How to Make Them Work for You*, W.W. Norton & Company, New York 2016.

5 D.S. Evans, R. Schmalensee, *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*, Harvard Business Review Press, Cambridge MA 2016.

6 B. Döhring, A. Hristov, C. Maier, W. Roeger, A. Thum-Thysen, *Covid-19 Acceleration in Digitalisation, Aggregate Productivity Growth and the Functional Income Distribution*, „International Economics and Economic Policy” 2021, 18(3), s. 571–604. <https://doi.org/10.1007/s10368-021-00511-8>

7 D.P. McIntyre, A. Srinivasan, *Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps*, „Strategic Management Journal” 2017, 38(1), s. 141–160. <https://doi.org/10.1002/smj.2596>

8 D.S. Evans, R. Schmalensee, *Matchmakers...*

9 M.A. Cusumano, A. Gawer, D.B. Yoffie, *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*, Harper Business, New York 2019.

średniego kosztu jednostkowego sprzedawanego produktu, ułatwiając tym samym konkurencyjne ceny i penetrację rynku¹⁰.

Model oparty na kosztach stałych wiązać można z implikacjami dla strategii cenowych platform cyfrowych. Produkty podmiotów charakteryzujących się wysokimi kosztami stałymi i niskimi kosztami zmiennymi nie podlegają tradycyjnym modelom ustalania cen opartym na kosztach krańcowych, co wymaga przejścia na strategię oparte na wartości dla klienta w celu optymalizacji generowania przychodów¹¹. Zmiana ta znajduje odzwierciedlenie w rozwoju zasad ustalania cen, które opierają się na wartości dla klienta (ang. *customer value*), umożliwiając tym samym zastosowanie różnorodnych strategii cenowych dostosowanych do maksymalizacji wartości uzyskiwanej z produktów cyfrowych. Platformy powinny zatem zwracać uwagę na sprawiedliwość cenową, aby utrzymać konkurencyjną pozycję i zadowolenie konsumentów.

Dierks i Seuken¹² wskazują, że firmy w branżach charakteryzujących się wysokimi kosztami stałymi często stoją przed wyjątkowymi wyzwaniem cenowymi, w których standardowe ceny zmienne mogą nie być skuteczne. Zwracają oni uwagę, że stałe ceny jednostkowe są powszechne, ponieważ pozwalają firmom ustabilizować przychody w obliczu zmiennego popytu, harmonizując ponoszone koszty stałe przy jednoczesnym radzeniu sobie z nieprzewidywalnym charakterem popytu użytkowników. To podejście spójne jest m.in. z rozpowszechnionymi w ramach biznesów cyfrowych modelami biznesowymi opartymi o subskrypcje. Opisane one zostały w podrozdziale 2.6.

3.4. Oddziaływanie platform cyfrowych na elementy środowiskowe

Od czasu pojawienia się tak zwanej gospodarki platformowej¹³ zyskała ona raczej negatywną opinię, jeżeli chodzi o jej wpływ na środowisko naturalne. Jednocześnie rosnące znaczenie koncepcji zrównoważonego rozwoju dla organizacji

10 M. Janković, D. Dimitrijević, R. Milićević, *Market and Market Structures of Digital Products*, „Knowledge International Journal” 2018, 28(1), s. 217–222.

11 W. Shang, H. Wu, Z. Ji, *Applying CRM in Information Product Pricing*, [w:] L.D. Xu, A.M. Tjoa, S.S. Chaudhry (eds), *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II. IFIP International Federation for Information Processing*, vol. 255, Springer, Boston, MA, 2008. https://doi.org/10.1007/978-0-387-76312-5_70

12 L. Dierks, S. Seuken, *The Competitive Effects of Variance-Based Pricing*, „arXiv” 2020, 2001.11769. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2001.11769>

13 J. Rietveld, M.A. Schilling, *Platform Competition: A Systematic and Interdisciplinary Review of the Literature*, „Journal of Management” 2021, 47(6), s. 1528–1563. <https://doi.org/10.1177/0149206320969791>

platformowych jest coraz bardziej dostrzegane. Jeśli chodzi o radzenie sobie z paradoksem środowiskowym, Reuter¹⁴ twierdzi, że menedżerowie organizacji platformowych muszą radzić sobie z napięciami między różnymi celami i potrzebując wskazówek.

Jednym z najbardziej widocznych negatywnych skutków znaczącego rozwoju cyfrowych platform rynkowych jest ich wpływ na wzrost konsumpcji. Wiąże się to m.in. z łatwością dostępu do produktów oferowanych na platformach cyfrowych. Poprzez promowanie zakupu impulsowego, funkcjonowanie platform może prowadzić do zwiększonego wykorzystania zasobów naturalnych oraz generowania dodatkowych ilości odpadów¹⁵. Jak sugerują badania, jest to zagrożenie realne i platformy e-commerce mogą oddziaływać na zwiększenie intensywności wykorzystania zasobów fizycznych i energii¹⁶. Wzrost liczby zakupów online rzeczywiście doprowadził do spadku liczby tradycyjnych sprzedawców detalicznych i zachęcił klientów do nadmiernej konsumpcji¹⁷. Szczególnym przykładem realnych zagrożeń mogą być również ujawnione praktyki firmy Amazon, w której niszczone i wyrzucano przesyłki zwrotne, zamiast wprowadzać je z powrotem do cyklu biznesowego¹⁸.

Pewną konsekwencją tego problemu jest powstanie i stopniowe nasilanie się zjawiska, określanego mianem greenwashingu. To sytuacja, w której platformy cyfrowe reklamują swoje działania jako przyjazne dla środowiska, pomimo zagrożenia, że ich działania mogą prowadzić do dodatkowej jego dewastacji. Wyniki badania przeprowadzonego przez Bocken i zespół¹⁹ wskazują, że szereg platform rynkowych nie udostępnia wystarczających informacji na temat swojego wpływu na środowisko. Utrudnia to konsumentom podejmowanie świadomych decyzji. Autorzy wskazują, że wprowadzenie narzędzi monitorujących, takich jak certyfikaty ekologiczne czy systemy oceny śladu węglowego, mogłoby pomóc w zwiększeniu odpowiedzialności platform.

14 E. Reuter, *Hybrid Business Models in the Sharing Economy: The Role of Business Model Design for Managing the Environmental Paradox*, „Business Strategy and the Environment” 2022, 31(2), s. 603–618. <https://doi.org/10.1002/bse.2939>

15 Tamże.

16 O. Manullang, Y. Wahyuddin, P. Sitorus, *The Footprint of Digital Mobility Platforms on Urban Practices: Defining the Impact of Platformization on Urban Life in the Digital Era*, „IOP Conference Series: Earth and Environmental Science” 2024, 1394(1), 012028. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1394/1/012028>

17 N.M.P. Bocken, S.W. Short, *Unsustainable Business Models – Recognising and Resolving Institutionalised Social and Environmental Harm*, „Journal of Cleaner Production” 2021, 312, 127828. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127828>

18 H. Abelvik-Lawson, *Why Amazon Is Throwing Away Millions of Unused Products – And How We Can Stop Them*, 2021, <https://www.greenpeace.org.uk/news/stop-amazon-throwing-away-millions-unused-products/> (dostęp: 11.025.2025).

19 N.M.P. Bocken, I. de Pauw, C. Bakker, B. van der Grinten, *Product Design and Business Model Strategies for a Circular Economy*, „Journal of Industrial and Production Engineering” 2016, 33(5), s. 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>

Innym aspektem oddziaływania platform rynkowych na środowisko jest obszar mobilności. Firmy takie, jak Uber, nie tylko zakłócają tradycyjny biznes taksówkarski i wprowadzają na rynek nowe polityki cenowe, na przykład *surge pricing*, ale są również oskarżane o zwiększanie ruchu samochodowego w centrach miast²⁰. Innym istotnym aspektem problemu jest wpływ platform rynkowych, takich jak Airbnb czy Booking.com, na znaczący wzrost ruchu turystycznego, co może prowadzić do licznych negatywnych skutków dla środowiska. Obejmuje to m.in. nadmierną eksploatację zasobów naturalnych, zanieczyszczenie oraz degradację lokalnych ekosystemów. Intensyfikacja turystyki, zwłaszcza w miejscach o dużej popularności, sprzyja niszczeniu terenów naturalnych. Napływ dużej liczby turystów powoduje wzrost zużycia wody i energii oraz zwiększoną produkcję odpadów, często przekraczającą zdolności regeneracyjne lokalnych ekosystemów²¹.

Przedstawiony w tym podrozdziale przegląd publikacji wskazuje, że rozwój gospodarki platformowej i związane z nią modele biznesowe mogą mieć negatywne konsekwencje dla środowiska. Wymaga to dogłębszych badań poszczególnych modeli platformowych i tworzonych przez nie rynków pod kątem ich zgodności z zasadami zrównoważonego rozwoju. Kryzys klimatyczny i narastające nierówności społeczne dodatkowo podkreślają konieczność wnikliwej analizy skutków środowiskowych związanych z rozwojem cyfrowych platform rynkowych.

3.5. Oddziaływanie platform cyfrowych – aspekty społeczne i rynki lokalne

Wzrost znaczenia platform rynkowych sprawia, że stają się one przedmiotem intensywnej debaty dotyczącej ich wielowymiarowego wpływu na życie społeczne. Konsekwencje te ujawniają się bezpośrednio oraz pośrednio, m.in. poprzez zakłócenia funkcjonowania rynków lokalnych.

20 A.J. Hawkins, *Uber and Lyft Are the 'Biggest Contributors' to San Francisco's Traffic Congestion, Study Says*, 2019, <https://www.theverge.com/2019/5/8/18535627/uber-lyft-sf-traffic-congestion-increase-study> (dostęp: 11.02.2025); European Environment Agency, *Walking, Cycling and Public Transport in Cities Remain Greener Mobility Options Than Electric Scooters or Car Ride-hailing*, 2020, <https://www.eea.europa.eu/highlights/walking-cycling-and-public-transport> (dostęp: 11.02.2025).

21 P. Zhang, H. Yu, M. Shen, W. Guo, *Evaluation of Tourism Development Efficiency and Spatial Spillover Effect Based on EBM Model: The Case of Hainan Island, China*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2022, 19(7), 3755. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073755>

Szczególną uwagę należy zwrócić na negatywny wpływ platform na dyskurs publiczny. Przykładowo Facebook, jako dominujący portal społecznościowy, nie tylko zgromadził znaczną siłę rynkową²², lecz także stworzył kanały komunikacji sprzyjające organizacji rozproszonych grup – w tym środowisk prawniczych oraz ruchów antyszczepionkowych. W rezultacie platforma odegrała istotną rolę w kampaniach politycznych, wpływając na wzrost poparcia bądź marginalizację poszczególnych polityków. Ponadto luki w ochronie danych i rozprzestrzenianie dezinformacji podważały rzetelność debaty publicznej²³.

Znaczenie problemu wzrosło po przejściu platformy X przez Elona Muska, które wywołało kontrowersje dotyczące ograniczeń wolności wypowiedzi i zmian w polityce moderacji treści. Po przejściu wprowadzono modyfikacje regulaminu oraz zmiany algorytmiczne, w tym zawężenie kryteriów dopuszczalnych treści i zwiększenie roli automatycznych mechanizmów kontrolnych, co może sprzyjać autocenzurze użytkowników. Takie decyzje mogą być motywowane ochroną wizerunku właściciela, a nie promowaniem pluralizmu opinii.

Innym, ale ściśle powiązanim z elementami społecznymi czynnikiem jest wpływ platform cyfrowych na rynki lokalne. Jako pozytywny aspekt tego procesu może być postrzegana transformacja, jaką wnoszą one do łańcuchów dostaw poprzez zwiększoną dostępność i wydajność. Kawalec²⁴ zauważa, że transformacja cyfrowa oferuje znaczące możliwości dla przedsiębiorstw, zapewniając czynniki zewnętrzne, które mogą usprawnić łańcuchy wartości. Integracja narzędzi cyfrowych umożliwia firmom gromadzenie danych na temat zachowań i preferencji konsumentów, co bezpośrednio wpływa na sposób oferowania towarów i usług na rynkach lokalnych²⁵. Maina i zespół²⁶ wskazują, że korzystanie z cyfrowych platform marketingowych może zmniejszać luki między lokalnymi producentami a szerszymi rynkami. Omawiają oni wpływ dostępu do cyfrowych platform marketingowych na strategie marketingowe dla lokalnych produktów rolnych w Kenii. Wskazali oni na efekt w postaci powiększenia zysków i widoczności na rynku.

22 Zob. m.in. P. McGee, *Dina Srinivasan: Exposing the Monopoly Power of Facebook and Google*, 2023, <https://www.ft.com/content/d9a9af52-4cb5-4bfb-92ed-55e301343ff5> (dostęp: 5.04.2025).

23 E. Dwoskin, *Misinformation on Facebook Beats Factual News When It Comes to Clicks, Study Finds*, 2021, <https://www.washingtonpost.com/technology/2021/09/03/facebook-misinformation-nyu-study/> (dostęp: 5.04.2025).

24 P. Kawalec, *Transformacja cyfrowa: szanse i wyzwania dla przedsiębiorstw*, „Nowe Tendencje w Zarządzaniu” 2021, 1(1), s. 45–69. <https://doi.org/10.31743/ntz.13191>

25 R. Światała, *Uwarunkowania ekonomiczno-polityczne cyberbezpieczeństwa w wymiarze globalnym*, [w:] M. Dziembała, M. Fronczek (red.), *Uwarunkowania funkcjonowania gospodarki światowej w okresie niestabilności wywołanej wybuchem pandemii Covid-19 i wojny w Ukrainie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2023, s. 99–109. <https://doi.org/10.22367/uekat.9788378758679>

26 F. Maina, J. Mburu, H. Nyang'anga, *Access to and Utilization of Local Digital Marketing Platforms in Potato Marketing in Kenya*, „Heliyon” 2023, Aug 19;9(8):e19320. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19320>

W literaturze wskazuje się, że rozwój gospodarki platformowej wiąże się z negatywnymi reperkusjami dla rynków lokalnych. Obawy te dotyczą przede wszystkim wzrostu siły rynkowej globalnych graczy i wynikającej z tego przewagi przetargowej²⁷ – na przykład Amazon zyskał dominującą pozycję w sektorze detalicznym. Negatywne skutki obejmują także zmiany w dynamice zatrudnienia, wyzwania regulacyjne oraz pogłębianie nierówności społeczno-ekonomicznych²⁸. Platformy cyfrowe wykorzystują korzyści skali i efekty sieciowe, co ułatwia im osiągnięcie pozycji dominującej i ogranicza przestrzeń konkurencyjną dla mniejszych, lokalnych podmiotów²⁹. W rezultacie część wydatków konsumentów jest kierowana ku platformom kosztem lokalnych firm, co osłabia ich rentowność³⁰ i może prowadzić do erozji zróżnicowanej struktury gospodarczej społeczności³¹. Proces ten sprzyja homogenizacji rynku i osłabieniu lokalnej kultury ekonomicznej.

Jednym z istotnych problemów jest wpływ gospodarki platformowej na zatrudnienie, prowadzący do erozji stabilnych, stałych umów o pracę. Dane Stemmer i zespołu³² wskazują, że wejście platform kurierskich na rynek bywa powiązane ze wzrostem zatrudnienia w sektorze gastronomicznym, co może korzystnie oddziaływać na lokalne gospodarki poprzez zwiększenie dostępności usług. Jednakże model pracy oparty na *gig economy*³³ niesie ze sobą poważne wyzwania: generuje niestabilność zatrudnienia i ogranicza dostęp do zabezpieczeń socjalnych,

27 Zob. K.A. Bamberger, O. Lobe, *Platform Market Power*, „Berkeley Technology Law Journal” 2018, 32, s. 1051–1092. <https://doi.org/10.15779/Z38N00ZT38>

28 N. Lomas, *Germany Widens Antitrust Probes of Amazon to Loop in Special Abuse Controls*, 2022, https://techcrunch.com/2022/11/15/amazon-antitrust-german-fco-special-abuse-controls/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlMmRlLw&guce_referrer_sig=AQAAAGM15tT0GWCaDq3hsMAZfBCvTo3a5tth0ptZ6CiGkRVIEhwxGclFj6XIDqQQ7_rjK5maAaNsSZrhZTqff6mqu3A3y6R2iBd8a71ogwH_iXWkVnHVLrc7Mv-XkpA_Prjwu-hlVLUWiNhlnM6UMMV98iHtr-0dTMkbZcUmSSkEfi4 (dostęp: 12.04.2025).

29 V. Sinha, S. Srinivasan, *An Integrated Approach to Competition Regulation and Data Protection in India*, „CSI Transactions on ICT” 2021, 9(3), s. 151–158. <https://doi.org/10.1007/s40012-021-00334-7>

30 T. Wu, H. Liu, L. Zhang, G. Zhan, *Predicting Financial Market Risk with Text Analytics: The Role of Intelligence and Readability*, Proceedings of the 2022 3rd International Conference on E-commerce and Internet Technology (ECIT 2022), s. 585–592. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-005-3_59

31 O. Gavrilenko, A. Markeeva, *Digital Colonization: Development of Digital Platforms in the Context of a Pandemic*, „Postmodern Openings” 2020, 11(1Sup2), s. 65–73. <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup2/141>

32 M. Müller, J. Neumann, *Bring Me My Meal on Your Wheel – An Empirical Analysis of the Impact of Food Delivery Platforms on Local Restaurant Employment*, Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences, 2023. <https://doi.org/10.24251/hicss.2023.441>

33 Praca *gig* (ang. *gig economy*) to elastyczny, krótkoterminowy model zatrudnienia, w którym pracownicy wykonują pojedyncze zlecenia (tzw. „gigi”) często za pośrednictwem platform cyfrowych. Charakteryzuje się brakiem stałych umów i świadczeń pracowniczych oraz wysoką niestabilnością dochodów.

co pogarsza jakość życia pracowników³⁴. Risi i Pronzato dokumentują negatywne skutki funkcjonowania platform dla pracowników zdalnych w trakcie pandemii Covid-19³⁵. Wyniki tych badań potwierdzają tezę, że wzrost liczby zleceń niekoniecznie przekłada się na poprawę warunków pracy³⁶.

Badania Pana, Shi i Zhanga wskazują ponadto, że obecność platform na dużą skalę może zniechęcać do tworzenia nowych lokalnych firm³⁷. Szybki rozwój gospodarek platformowych może więc ograniczać działalność przedsiębiorczą, ponieważ potencjalne start-upy są zniechęcane trudnościami w konkutowaniu z platformami o ugruntowanej pozycji rynkowej, z dużymi zasobami i udziałem w rynku. Może to z kolei niekorzystnie oddziaływać na innowacje i powodować ograniczenie różnorodności usług dostępnych dla konsumentów.

3.6. Platformy rynkowe a pozyskiwanie zasobów – *crowdsourcing*

Globalne zmiany w środowiskach społecznych i gospodarczych, w połączeniu z rozwojem i popularyzacją nowoczesnych narzędzi internetowych, wskazują na nowy trend w tworzeniu innowacji i wartości dodanej – crowdsourcing³⁸. Polega on na wykorzystywaniu społecznego kapitału intelektualnego do rozwiązywania problemów organizacyjnych³⁹. Pozyskiwanie zasobów intelektualnych odbywać się może za pomocą różnych mediów niecyfrowych, jednak intensyfikacja tego procesu następuje dzięki rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz dzięki

34 T. Furunes, M. Mkono, *Service-delivery Success and Failure under the Sharing Economy*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2019, 31(8), s. 3352–3370. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2018-0532>

35 E. Risi, R. Pronzato, *Smart Working Is Not So Smart: Always-on Lives and the Dark Side of Platformisation*, „Work Organisation, Labour & Globalisation” 2021, 15(1), s. 107–125. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.15.1.0107>

36 J. Barrios, Y. Hochberg, H. Yi, *Launching with a Parachute: The Gig Economy and New Business Formation*, „Journal of Financial Economics” 2022, 144(1), s. 22–43. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.12.011>

37 S. Pan, Q. Shi, Y. Zhang, *Platform Economy and Missing Entrepreneurship: Evidence from e-commerce Development Policy in China*, „Economics of Transition and Institutional Change” 2024, 33(2), s. 209–251. <https://doi.org/10.1111/ecot.12429>

38 Pojęcie *crowdsourcing* powstało przez połączenie dwóch angielskich słów: *crowd* ‘tłum’ oraz *sourcing* ‘pozyskiwanie’.

39 Y. Guo, *Optimization of Privacy-aware Cloud Crowdsourcing Resource Combinations for Product Development*, „Expert Systems with Applications” 2023, 227, a120176. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.120176>

internetowi. Praktycznie jednak, gdy chodzi o takie zastosowania, jak wymiana wiedzy, crowdsourcing najczęściej odbywa się dzięki wyspecjalizowanym platformom crowdsourcingowym. Obecnie innowacje i wartość dodana powstają przez budowanie interaktywnych relacji w czasie rzeczywistym między uczestnikami rynku, z wykorzystaniem nowoczesnych systemów informacyjno-komunikacyjnych⁴⁰. Takie podejście otwiera możliwość tworzenia nowych produktów dopasowanych do potrzeb i oczekiwań klientów⁴¹, co może przyczyniać się do zwiększenia konkurencyjności firm.

Platformy crowdsourcingowe opierają się na klasycznym modelu platform rynkowych, w którym kluczową rolę pełni organizujący proces operator, formalnie niezależny od uczestników rynku. Równocześnie przedsiębiorstwa mogą adaptować ten model, tworząc własne, zależne platformy, które obsługują przede wszystkim jedno źródło popytu (siebie), jednocześnie pozyskując zasoby od zewnętrznych dostawców⁴². Szereg tego typu platform wskazuje Henhappel z zespołem⁴³, podkreślając m.in. to, że przeznaczone są głównie do pozyskiwania pomysłów, usług i opinii poza przedsiębiorstwem, ale z wykorzystaniem własnej platformy do takich form crowdsourcingu jak *idea jam*, *crowdcreation* czy też *crowdvoting*. Do znanych tego rodzaju platform można zaliczyć: McDonald's – konkurs na bugera, MyStarbuckidea, Tchibo ideas, Dell IdeaStrom, Mindstroms Lego i Tredless. W dużych przedsiębiorstwach wykorzystywany może być również w pełni wewnętrzny model platformy crowdsourcingowej, w którym dostawcy zasobów są wewnątrz organizacji (np. pracownicy przedsiębiorstwa), a odbiorcą i operatorem platformy jest również organizacja⁴⁴.

Platformy crowdsourcingowe można podzielić ze względu na różne kryteria. Henhappel i zespół, uwzględniając specyfikę zadań i typ uczestników, wyróżnili siedem głównych kategorii⁴⁵:

1. Platformy innowacji – koncentrują się na przełomowych rozwiązaniach, oferując wysokie nagrody za innowacyjne pomysły i przyciągając ekspertów z różnych dziedzin (np. HeroX, Innocentive, DARPA). Kluczowa jest waloryzacja innowacyjności i przełomowych rozwiązań.

40 Y-L. Lin, N-D. Ding, *Competitive Gamification in Crowdsourcing-based Contextual-aware Recommender Systems*, „International Journal of Human-Computer Studies” 2023, 177, 103083. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2023.103083>

41 A. Simaei, R. Hirschheim, H. Schneider, *Idea Crowdsourcing Platforms for New Product Development: A Study of Idea Quality and the Number of Submitted Ideas*, „Decision Support Systems” 2023, 175, 114041. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.114041>

42 T. Hoßfeld, M. Hirth, P. Tran-Gia, *Aktuelles Schlagwort: Crowdsourcing*, „Informatik Spektrum” 2012, 35(3), s. 204–208.

43 S. Henhappel, P. Niedzielski, M. Zioto, J. Klimek, K. Łobacz, J.A. Klimek, *Platformy crowdsourcingowe – ujęcie modelowe: technologia w konwersji kapitału intelektualnego społeczeństwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej” 2023, 9, s. 37–48. <https://doi.org/10.53259/2023.9.04>

44 T. Hoßfeld, M. Hirth, P. Tran-Gia, *Aktuelles Schlagwort...*

45 S. Henhappel i in., *Platformy crowdsourcingowe – ujęcie modelowe...*

2. Platformy kreatywne – skupiają się na zadaniach kreatywnych i artystycznych, takich jak projektowanie graficzne, marketing czy tworzenie treści, nagradzając oryginalność i estetykę (np. 99designs, DesignCrowd, Talenthouse). Ocena opiera się na subiektywnych kryteriach.
3. Platformy wiedzy – wspierają tworzenie i udostępnianie wiedzy poprzez zbiorowy wkład użytkowników, wykorzystując mechanizmy społecznościowej kontroli jakości (np. Wikipedia, Stack Overflow, Reddit). Budowanie i udostępnianie bazy wiedzy jest tutaj priorytetem.
4. Platformy programistyczne i testowe – umożliwiają outsourcing zadań programistycznych i testowania oprogramowania, łącząc firmy z programistami i testerami z całego świata (np. Topcoder, TestIO, GitHub). Efektywne i szybkie dostarczanie usług programistycznych i testowych jest kluczowe.
5. Platformy mikropracy – oferują proste, krótkie zadania, wynagradzając za ilość wykonanej pracy, co przyciąga dużą liczbę użytkowników o niskich kwalifikacjach (np. Amazon Mechanical Turk, Clickworker, Microworkers). Skuteczność opiera się na dużej liczbie uczestników i szybkim tempie realizacji.
6. Platformy freelancingowe – łączą freelancerów z klientami, oferując platformę do znalezienia specjalistów o odpowiednich umiejętnościach (np. Upwork, Fiverr, Freelancer.com). Wyszczególnione umiejętności stanowią tutaj podstawę działania.
7. Platformy finansowania społecznościowego (crowdfinancing) – umożliwiają pozyskiwanie funduszy na projekty poprzez społeczność, oferując różne modele finansowania (np. Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe). Kluczowy jest w tym przypadku aspekt wsparcia finansowego przez społeczność, przy czym niekoniecznie musi to mieć charakter altruistyczny.

Podział ten koncentruje się na zasadniczych cechach platform, tak więc w rzeczywistości niektóre platformy mogą łączyć cechy kilku kategorii. Mimo wszystko podział ten ułatwia zrozumienie różnorodności platform crowdsourcingowych i ich działalności w praktyce.

Szczególnym rodzajem crowdsourcingu jest crowdfinancing, które warto wyróżnić ze względu na jego szerokie zastosowanie oraz istotną rolę w rozwoju projektów społecznych i środowiskowych. Platformy crowdfundingowe służą pozyskiwaniu środków finansowych w różnych formach. Łączą one podmioty potrzebujące wsparcia finansowego do realizacji określonych celów z osobami i organizacjami, które są gotowe takie wsparcie zaoferować. W wielu przypadkach działalność ta wiąże się z otrzymaniem bonusów, takich jak gadżety, zniżki, bilety czy uczestnictwo w określonych wydarzeniach, które zazwyczaj są niedostępne dla osób spoza projektu. Serwisy crowdfundingowe, organizując zbiórki i ich obsługę, pobierają od właścicieli projektów prowizję⁴⁶.

46 S. Hohen, Ch. Hüning, L. Schweizer, *Reward-based Crowdfunding – A Systematic Literature Review*, „Management Review Quarterly” 2025. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00544-2>;

Za początek crowdfundingu przyjmuje się rok 1997, kiedy to fani zespołu Marillion wsparli finansowo swoich idoli, aby ci odbyli trasę koncertową w USA. Później zespół wykorzystywał tę metodę finansowania podczas wydawania płyt⁴⁷. Trzy lata później stworzono platformę ArstShare.net, gdzie muzycy zbierali środki od swoich fanów. Dopiero w 2008 roku powstał serwis Indiegogo.com, który działał na podobnych zasadach, ale gama zgłaszanych przedsięwzięć była już zdecydowanie szersza – od wynalazków technologicznych po obiecujące start-upy. Rok później, w 2009 roku, powstała platforma Kickstarter, stanowiąca do tej pory jeden z najpopularniejszych serwisów crowdfundingowych.

Innym kryterium klasyfikacji crowdfundingu jest charakter świadczenia dla wspierających. Najprostszy podział wyróżnia crowdfunding darowiznowy (społeczny), gdzie wpłaty mają charakter filantropijny, oraz crowdfunding inwestycyjny, w którym inwestorzy oczekują zwrotu. Ze względu na różnorodność motywacji inicjatorów i inwestorów oraz cele projektów stosuje się bardziej szczegółowy podział: model donacyjny, z nagradzaniem użytkowników, pożyczkowy (ang. *peer-to-peer lending*) i udziałowy (ang. *equity crowdfunding*)⁴⁸. Zostaną one poddane charakterystyce poniżej (tabela 3).

Tabela 3. Charakterystyka modeli crowdfundingu

Grupa	Crowdfunding społeczny		Crowdfunding inwestycyjny	
Typ	Model donacyjny	Model z nagradzaniem użytkowników	Model pożyczkowy	Model udziałowy
Motywacja fundatora	społeczna, wewnętrzna	społeczna, wewnętrzna i zewnętrzna	społeczna i finansowa	finansowa
Charakter wkładu	darowizna	zamówienie	pożyczka	inwestycja
Oczekiwane korzyści	niematerialne	materiałne oraz niematerialne	zwrot z inwestycji	zwrot z inwestycji
Ryzyko przedsięwzięcia	bardzo niskie	średnie	niskie	średnie
Poziom zaufania	wysokie	średni	średni	wysoki

C. Życki, P. Dec, *Crowdfunding – nowoczesna forma finansowania start-upów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2013, 12, s. 12–13.

47 D. Mitra, *The Role of Crowdfunding in Entrepreneurial Finance*, „Delhi Business Review” 2012, 13(2), s. 67–72.

48 K. Kozioł-Nadolna, *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2014, 854(73), s. 671–683.

Tabela 3 (cd.)

Grupa	Crowdfunding społeczny		Crowdfunding inwestycyjny	
Typ	Model donacyjny	Model z nagradzaniem użytkowników	Model pożyczkowy	Model udziałowy
Złożoność procesu	bardzo niska	niska	średnia	wysoka
Podstawa umowy	umowa bezzwrotna	umowa zakupu	umowa pożyczki	umowa nabycia udziałów
Beneficjent	organizacje non-profit, twórcy projektów	start-up	pożyczkobiorcy	start-up

Źródło: P. Majewski, *Crowdfunding – cechy i typologia*, „Gospodarka Narodowa” 2020, 1(301), s. 139–152. <https://doi.org/10.33119/GN/116618>

Model donacyjny stanowi najprostszą formę finansowania społecznościowego. Cechuje go filantropijny charakter, gdyż nie występują tu świadczenia zwrotne. Takie zbiórki najczęściej organizowane są przez organizacje non-profit bądź osoby bezpośrednio zaangażowane w dany projekt. Osoby dokonujące wpłat na poczet zbiórki kieruje chęć wsparcia pewnej idei, w którą wierzą, jak na przykład sfinansowanie trasy koncertowej zespołu muzycznego. Zaletą tego modelu jest fakt, że występuje tu bardzo niskie ryzyko, gdyż same założenia tego modelu wskazują, że brak tutaj jakiegokolwiek obietnicy korzyści zwrotnej, zauważalny jest jedynie moralny obowiązek wykorzystania uzyskanych środków zgodnie z celem na jaki zostały przeznaczone⁴⁹.

Model z nagradzaniem użytkowników – zgodnie z nazwą w tym przypadku pomysłodawca zobowiązuje się spełnić określone świadczenie zwrotne w zamian za dokonane wpłaty. Przekazywane korzyści mają zazwyczaj charakter niematerialny – jest to gotowy produkt, gadżet bądź rabat na jego zakup. Model ten jest często wykorzystywany podczas przedsprzedaży produktu za cenę niższą niż standardowa. Występujące tutaj ryzyko można określić jako średnie, gdyż zarówno dla inicjatora, jak i fundatora, gdyż może zdarzyć się tak, że projekt nie zostanie zrealizowany, a tym samym inwestor nie otrzyma obiecanej korzyści zwrotnej. Przykładowymi zbiorcami opierającymi się na tym modelu są te, które finansują powstawanie gier, filmów, książek bądź inicjatywy muzyczne⁵⁰.

Model pożyczkowy to jeden z dwóch modeli zaliczanych do crowdfundingu inwestycyjnego. Zgodnie z jego założeniami środki pieniężne są przekazywane na dany cel na określony czas, co oznacza, że występuje konieczność ich zwrotu, naj-

49 K. Król, *Finansowanie społecznościowe jako źródło finansowania przedsięwzięć w Polsce*, Wydaje.pl, Warszawa 2013.

50 D.T. Dziuba, *Ekonomika crowdfundingu: zarys problematyki badawczej*, Difin, Warszawa 2015.

częściej razem z odsetkami. Model ten charakteryzuje się wyłącznie finansowymi świadczeniami i to w obu kierunkach. Choć przebieg procesu finansowania społecznościowego w oparciu o model pożyczkowy jest relatywnie prosty, to występujące tu ryzyko dla pożyczających jest znaczne, gdyż mogą oni stracić część bądź całość użyczonych środków w sytuacji, gdy inicjator zbiórki nie będzie w stanie wykonać świadczenia zwrotnego na ustalonych wcześniej warunkach.

Model udziałowy dotyczy bezpośredniej sprzedaży udziałów w danym przedsięwzięciu inwestorom, którzy w przyszłości będą uczestniczyć w zyskach firmy. Choć udziały można odsprzedać innym podmiotom, to cechują się one niską płynnością i znalezienie chętnych na zakup nie jest prostym przedsięwzięciem⁵¹. Co więcej, brakuje infrastruktury teleinformatycznej umożliwiającej takie działania. Platformą, która jako pierwsza podjęła się obrotu udziałami zakupionymi w ramach finansowania społecznościowego była CFX Markets, funkcjonująca w roku 2015. W Polsce takie serwisy powstały kilka lat później, bo dopiero chwilę przed okresem pandemicznym rozpoczęły swoją działalność platformy Beesfund.pl oraz FindFunds.pl.

Model udziałowy znalazł zastosowanie w procesie pozyskiwania funduszy dla start-upów, które w pierwszych etapach prowadzonej przez siebie działalności mają utrudniony dostęp do środków w ramach finansowania bankowego ze względu na znikomą historię obsługi długu, niską zdolność kredytową oraz brak wystarczającego zabezpieczenia kredytu⁵². Ryzyko występujące w tym modelu crowdfundingu można określić jako wysokie, co jest ściśle powiązane z wysoką stopą zwrotu z inwestycji w przypadku sukcesu projektu. W innym przypadku fundator musi liczyć się z utratą zainwestowanych środków pieniężnych⁵³.

W niektórych przypadkach wyróżnić można ponadto crowdfunding hybrydowy stanowiący relatywnie wszechstronne i elastyczne rozwiązanie. W przeciwieństwie do tradycyjnych form crowdfundingu opierających się zazwyczaj na jednym głównym mechanizmie, ten typ łączy w sobie różne modele crowdfundingowe. W jego ramach mogą być oferowane zarówno nagrody, jak i udziały dla inwestorów. Ta wielowymiarowość sprawia, że crowdfunding hybrydowy może stanowić wartościowe narzędzie dla twórców projektów, którzy chcą dotrzeć do szerszego grona odbiorców i jednocześnie zaspokoić różne oczekiwania inwestorów. Jego cechy sprzyjają wykorzystaniu w ramach projektów start-upowych, w tym realizujących politykę CSR⁵⁴, które zazwyczaj mają złożoną strukturę i wymagają większego zaangażowania finansowego.

51 P. Marek, A. Trzebiński, K. Gemra, P. Majewski, L. Swacha, *Equity crowdfunding jako źródło finansowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2023. <https://doi.org/10.15611/2023.77.0>

52 Tamże.

53 K. Król, *Finansowanie społecznościowe...*

54 A. Caputo, E. Schiocchet, C. Troise, *Sustainable Business Models as Successful Drivers in Equity Crowdfunding*, „Business Strategy and the Environment” 2022, 31(7), s. 3509–3522. <https://doi.org/10.1002/bse.3102>

Rozdział 4

Cyfrowe platformy rynkowe i zrównoważone modele biznesowe

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej integrują cele społeczne i środowiskowe z działalnością biznesową, odpowiadając w ten sposób rosnącym oczekiwaniom konsumentów i regulatorów. Są to działania ukierunkowane na wywołanie pozytywnego wpływu na społeczeństwo i środowisko naturalne.

Cele społeczne obejmują inicjatywy mające na celu poprawę jakości życia społeczności lokalnych i globalnych. Przykładem może być wsparcie edukacji, walka z wykluczeniem społecznym czy promowanie równości płci. Firmy mogą realizować te cele poprzez programy edukacyjne, inwestycje w lokalne społeczności oraz zapewnienie godnych warunków pracy w swoich łańcuchach dostaw¹. Kluczowym narzędziem w definiowaniu i realizacji celów społecznych jest społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), która zakłada, że przedsiębiorstwa powinny działać w sposób etyczny i zrównoważony².

Cele środowiskowe są zazwyczaj skoncentrowane na ograniczaniu negatywnego wpływu działalności firmy na środowisko naturalne. Obejmują one m.in. redukcję emisji gazów cieplarnianych, oszczędność zasobów naturalnych (np. energii, surowców nieodnawialnych), czy wdrażanie rozwiązań gospodarki obiegu zamkniętego (ang. *circular economy*). W definiowaniu celów środowiskowych pomocne są standardy, takie jak Cele Zrównoważonego Rozwoju (SDGs) sformułowane przez ONZ³, które obejmują 17 globalnych celów, w tym działania na rzecz klimatu, czystej energii i ochrony ekosystemów.

W praktyce cele społeczne i środowiskowe są w wielu przypadkach ze sobą choćby częściowo powiązane. Przykładem mogą być działania na rzecz ograniczenia zanieczyszczenia np. powietrza, co pozytywnie wpływa na środowisko, ale również poprawia standard życia społeczeństwa.

1 M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, 89(1/2), s. 62–77.

2 A.B. Carroll, K.M. Shabana, *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, „International Journal of Management Reviews” 2010, 12(1), s. 85–105.

3 United Nations, *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Zaangażowanie się w realizację celów środowiskowych i ekologicznych wiąże się jednak zazwyczaj z „odciągnięciem” części zasobów przedsiębiorstwa od działalności nakierowanej na generowanie przychodów. Nawet jeśli działania te będą korzystne w długiej perspektywie, mogą na początku prowadzić do zwiększonych kosztów operacyjnych, co może wpływać na kondycję finansową firmy⁴. Firmy mogą obawiać się, że takie działania nie przyniosą natychmiastowych korzyści, co w obliczu ograniczonych zasobów może prowadzić do rezygnacji z nich. Tak więc współczesne przedsiębiorstwa, zwłaszcza te mniejsze, mogą odczuwać presję finansową, inwestując w przedsięwzięcia związane z ochroną środowiska i angażując się w działania społeczne⁵.

Wyzwaniem jest również autentyczność zaangażowania. Firmy bywają adresem zarzutów o greenwashing, czyli jedynie pozorowanie działań proekologicznych w celu poprawy wizerunku⁶. Wątpliwości budzi również sytuacja, w której działania społeczne i środowiskowe są spójne z długoterminową strategią firmy, ale stanowią jedynie reakcję na silną presję ze strony konsumentów, inwestorów lub mediów. Innym wyzwaniem jest złożoność łańcuchów dostaw. Firmy o wysokim stopniu globalizacji, zazwyczaj mają trudności z kontrolowaniem praktyk społecznych i środowiskowych swoich dostawców. Efektem tego mogą być skandale związane z wykorzystywaniem pracy dzieci czy niszczeniem środowiska w krajach rozwijających się⁷. W tych sytuacjach trzeba wdrożyć system audytu i monitorowania, co oczywiście jest złożone, kosztowne i czasochłonne.

4.1. Cele społeczne i środowiskowe – zakres ich obecności w ramach działalności biznesowej

Globalna presja nowoczesnych społeczeństw sprawia, że szereg organizacji skłonna jest uwzględniać aspekty środowiskowe i społeczne w swojej działalności. Ma to odzwierciedlenie m.in. w mniej lub bardziej zdecydowanym angażowaniu się

4 M. Kowalska, *Standing finansowy a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw w Polsce. Badania sektorowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2023. <https://doi.org/10.18778/8331-242-2>

5 M. Smolarek, M. Sipa, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu szansą na zrównoważony rozwój społeczno-ekonomiczny małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, 2, s. 49–62. <https://doi.org/10.5604/18998658.1154711>

6 T.P. Lyon, A.W. Montgomery, *The Means and End of Greenwash*, „Organization & Environment” 2015, 28(2), s. 223–249.

7 R.M. Locke, *The Promise and Limits of Private Power: Promoting Labor Standards in a Global Economy*, Cambridge University Press, New York 2013.

firm w realizację zasad społecznej odpowiedzialności biznesu⁸. Oczywiście ich motywacje do takiego angażowania się mogą mieć różnorodny charakter – od chęci poprawy wizerunku firmy, przez zobowiązania moralne, aż po przyciąganie talentów⁹. W kontekście polskich małych i średnich przedsiębiorstw, w analizach regionalnych podkreślane są motywacje związane z lokalnym kontekstem oraz kulturą przedsiębiorstwa¹⁰. Można powiedzieć, że dla części przedsiębiorstw CSR stało się ważnym elementem strategii zarządzania, wpływającym na długoterminowe wyniki finansowe i reputację na rynku¹¹.

Motywacje przedsiębiorstw wobec CSR są różnicowane, podobnie jak zakres ich zaangażowania we wdrażanie tych celów. Pojawia się zatem pytanie, w jaki sposób opisać spektrum postaw podmiotów rynkowych względem zaangażowania społecznego i ekologicznego. Jednym z możliwych punktów odniesienia jest adaptacja podejścia stosowanego przez analityków rynku venture capital, służącego do klasyfikacji i przedstawienia zakresu zachowań inwestorów (rysunek 6). Generalnie inwestycje venture capital kojarzą się z inwestowaniem jedynie z powodów czysto biznesowych – na rysunku jest to element skrajny z prawej strony – *tradycyjne inwestowanie*. Jednak w ostatnich latach część inwestorów uwzględnia w swoich strategiach firmy realizujące cele społeczne i środowiskowe. „Zrównoważone i odpowiedzialne inwestowanie” obejmuje przedsiębiorstwa, które zakładają znaczący rozwój i wysoki zwrot typowy dla obiektów inwestycji venture, jednak w istotnym stopniu ich działanie ma być zgodne z celami ESG.

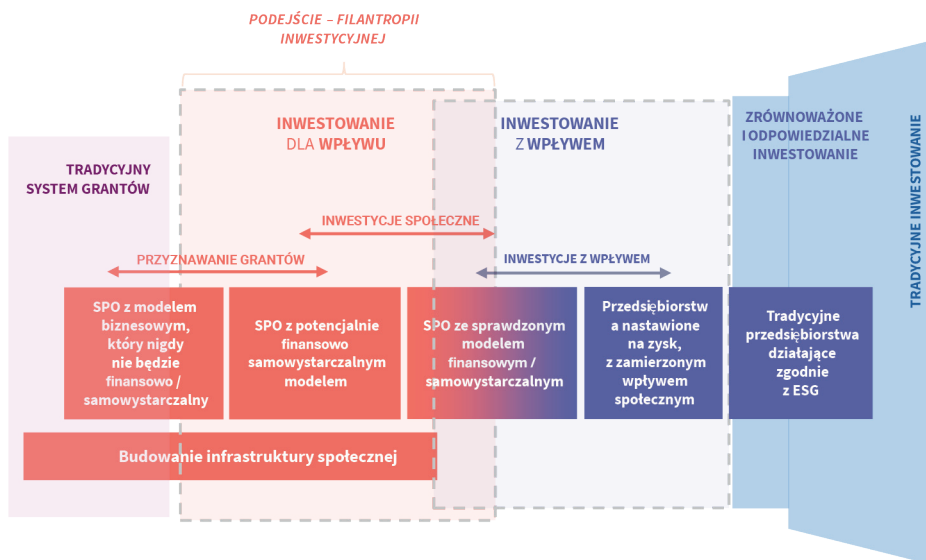
Inwestowanie „z wpływem” (*with impact*) obejmuje swoim zakresem jedynie przedsiębiorstwa, których działalność wiąże się z rozwiązywaniem istotnych problemów społecznych i środowiskowych. Jednocześnie jest zachowany wymóg długoterminowej stabilności finansowej. Natomiast inwestowanie „dla wpływu” (*for impact*) obejmuje przedsiębiorstwa, które głównie realizują cele społeczne i środowiskowe, a cele biznesowe schodzą na plan dalszy i nie zawsze są wymagane. Ta grupa obejmuje inwestycje m.in. w organizacje celu społecznego i znacząco wykracza poza aspekt biznesowy. Rysunek 7 w sposób nieco bardziej szczegółowy ilustruje rozróżnienie podmiotów inwestycji z wpływem i inwestycji dla wpływu. W przypadku tego drugiego typu celem dodatkowym jest budowa infrastruktury społecznej, która będzie wzmacniać pozytywne trendy w organizacji społeczeństwa i odgrywać rolę w ograniczaniu różnorodnych problemów społecznych.

8 Patrz podrozdział 2.3.

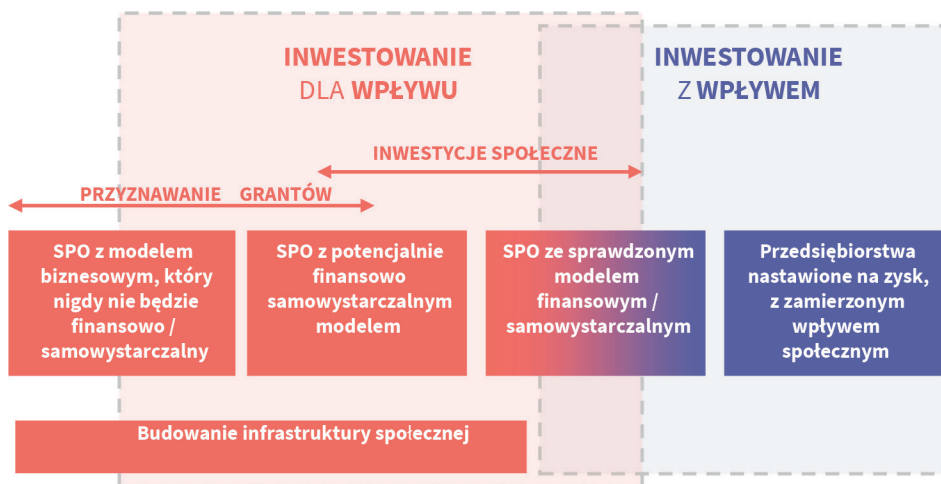
9 S. Jang, A. Ardichvili, *Examining the Link between Corporate Social Responsibility and Human Resources: Implications for HRD Research And Practice*, „Human Resource Development Review” 2020, 19(2), s. 183–211. <https://doi.org/10.1177/1534484320912044>

10 Ł. Mach, *Analiza potencjałów regionalnych jako podstawa do tworzenia i transferu wiedzy*, „Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy” 2014, 12(2), s. 55–64. <https://doi.org/10.56583/br.1054>

11 K.-J. Lee, *Valuations and Decisions of Investing in Corporate Social Responsibility: A Real Options Viewpoint*, „Sustainability” 2018, 10(10), 3532. <https://doi.org/10.3390/su10103532>



Rysunek 6. Spektrum typów inwestycji uwzględniających projekty zakładające realizację celów społecznych w różnym zakresie wg EVPA
Źródło: EVPA (European Venture Philanthropy Association), *Investing for impact. Toolkit*, 2020, https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/EVPA_Investing_for_Impact_Toolkit_2020.pdf (dostęp: 27.04.2025).



Rysunek 7. Spektrum inwestycji uwzględniających różny stopień celów społecznych wg EVPA
Źródło: opracowanie na podstawie EVPA (European Venture Philanthropy Association), *Investing for impact*, 2020, https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/EVPA_Investing_for_Impact_Toolkit_2020.pdf (dostęp: 27.04.2025).

Przedsiębiorstwa różnią się stopniem zaangażowania w realizację celów społecznych i środowiskowych oraz orientacją na cele biznesowe. Oba te kryteria mogą stanowić podstawę ich klasyfikacji. Pierwszą kategorię tworzą firmy tradycyjne, skoncentrowane przede wszystkim na generowaniu zysku dla właścicieli. Kwestie społeczne są u nich marginalne lub traktowane jako dodatek, często realizowany w ramach działań marketingowych lub CSR. Przedsiębiorstwa te mogą podejmować projekty społeczne, lecz nie stanowią one istotnego elementu ich strategii. Drugą kategorię stanowią przedsiębiorstwa społeczne, których zasadniczym celem jest realizacja misji społecznej, natomiast cele biznesowe pełnią rolę środka zapewniającego stabilność funkcjonowania. Przedsiębiorstwa społeczne można więc postawić pośrodku między „tradycyjnymi” firmami nastawionymi na zysk a organizacjami non-profit. Wskazują na to kryteria zaproponowane przez sieć badawczą EMES: prowadzą działalność gospodarczą – produkcyjną lub usługową – która generuje przychody i niesie ze sobą ryzyko ekonomiczne, ale wymiar ekonomiczny równoważony jest przez wymiar społeczny. Nadrzędnym celem takich podmiotów jest realizacja misji społecznej, a nadwyżki finansowe nie są rozdzielane między właścicieli, lecz przeznaczane na działalność statutową¹².

Powstanie przedsiębiorstw społecznych jest ściśle związane z innowacją społeczną wynikającą ze zrównoważonego rozwoju (ang. *sustainability-led innovation*), a jej przejawem jest tworzenie nowych podmiotów o charakterze społecznym. Analiza ich działalności pozwoliła wyróżnić odrębny model biznesowy – model inkluzywnego biznesu (ang. *inclusive business model*). Badania przeprowadzone wśród firm stosujących ten model wskazują, że przedsiębiorstwa społeczne od tradycyjnych odróżniają dwie podstawowe cechy: generowanie wartości społecznej oraz wysoki poziom zaangażowania interesariuszy.

Tworzenie dzielonej wartości stanowi kluczowy element modelu inkluzywnego. W ten sposób model ten zbliża tradycyjne przedsiębiorstwo do przedsiębiorstwa społecznego, prowadząc do integracji celów ekonomicznych i społecznych. Model biznesu inkluzywnego może oferować firmom nowe możliwości prowadzenia odpowiedzialnej działalności gospodarczej, generowania zarówno wartości ekonomicznej, jak i społecznej¹³. Modele biznesowe przedsiębiorstw społecznych włączają osoby ubogie po stronie popytu – jako klientów i zleceniodawców, a po stronie podaży – jako pracowników, producentów i właścicieli firm w różnych punktach łańcucha wartości. W ten sposób powstają połączenia pomiędzy biznesem a ubogimi, dla obopólnych korzyści. A te z kolei wykraczają poza natychmiastowe zyski i wyższe dochody. Dla biznesu – korzyścią są innowacje, budowanie

12 M. Nyssens, J. Defourny, *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*, EMES European Research Network, 2012, 12/03, <http://hdl.handle.net/2078/114773> (dostęp: 20.10.2024).

13 Tamże.

rynków i wzmacnianie łańcuchów dostaw. Z kolei dla osób ubogich obejmują one wyższą produktywność, trwałe dochody i większe upodmiotowienie¹⁴.

Dwoista natura przedsiębiorstw społecznych wiąże się z modyfikacją tradycyjnych modeli biznesowych, poprzez ograniczenie ich elementów i wyraźne rozróżnienie rezultatów działalności społecznej oraz ekonomicznej. Opierając się na elementach takich, jak zasoby, procesy i partnerzy zewnętrzni, zdefiniowano specyfikę modeli biznesowych przedsiębiorstw społecznych, które mają stanowić klucz do sukcesu. W tych modelach propozycja wartości ekonomicznej jest tylko celem podrzędnym na drodze do osiągnięcia głównego celu, jakim jest wykreowanie propozycji wartości społecznej¹⁵. Ponieważ przedsiębiorstwa społeczne prowadzą działalność gospodarczą na zasadach ogólnych, model biznesowy jest dla nich tak samo istotny jak dla każdego innego przedsiębiorstwa, przy czym w przypadku przedsiębiorstw społecznych model biznesu wskazuje, w jaki sposób organizacja ta tworzy wartość dla klienta (działalność ekonomiczna) i beneficjenta (działalność społeczna). Powyższe rozważania prowadzą do konstatacji, że istnieje związek pomiędzy wybranym modelem biznesowym a efektywnością danego przedsiębiorstwa społecznego, choć nie można pominąć także innych czynników na nią wpływających (tj. forma organizacyjno-prawna, korzystanie z pomocy publicznej, otoczenie). Ich analiza wydaje się kluczowa w doborze przez przedsiębiorstwo społeczne odpowiedniego modelu biznesu, gdyż może ono tym samym znacząco zwiększyć swoje szanse na sukces.

Grupę podmiotów funkcjonujących w warunkach jeszcze silniejszego nacisku na realizację celów społecznych stanowią różnego rodzaju organizacje pozarządowe. Posiadają one prawny obowiązek realizacji misji społecznej oraz przeznaczania zysków wyłącznie na cele statutowe. Tym samym sama definicja organizacji pozarządowych w polskim porządku prawnym, zawarta w ustawie¹⁶, odzwierciedla tę specyfikę i wskazuje, że „organizacjami pozarządowymi są (...) niedziałające w celu osiągnięcia zysku” jednostki organizacyjne. Zapis ten wprowadza zakaz rozdzielania zysku pomiędzy pracowników czy założycieli takich jednostek. Zysk może być przeznaczony jedynie na finansowanie celów statutowych. Podejście takie stanowi istotne ograniczenie regulacyjne w funkcjonowaniu tychże organizacji. Jak pokazuje literatura przedmiotu, ograniczenia z którymi muszą mierzyć się organizacje pozarządowe prowadzić mogą do *voluntary failure*¹⁷: sytuacji, gdy

14 C. Borzaga, R. Nogales (eds), *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation*, UNDP Bratislava Regional Center, Bratislava 2008.

15 M. Kurlito, *Efektywność modeli biznesu przedsiębiorstw społecznych w Polsce w świetle badań własnych*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarcie – Teoria i Praktyka” 2017, 4. <https://doi.org/10.19253/rem.e.2017.04.008>

16 Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, tekst jednolity Dz.U.2025.0.1338.

17 L.M. Salamon, S.W. Sokolowski, R. List, *Global Civil Society. An Overview*, The Johns Hopkins University, Baltimore, MD, 2003. <https://wings.issuelab.org/resources/13784/13784.pdf> (dostęp: 20.11.2024).

na pierwszy plan wysuwa się problem ograniczonych środków oraz niewystarczająco kompetentnej, bo opartej na wolontariuszach, kadry, która mimo chęci „czynienia dobra”, nie posiada odpowiednich umiejętności i wiedzy.

Organizacje pozarządowe są w związku z tym niejako zmuszone do prowadzenia działalności gospodarczej i realizacji określonych celów ekonomicznych. Cele te są podrzędne w stosunku do realizacji misji, czyli szeroko rozumianych celów społecznych, ale muszą być zaspokajane z pragmatycznego punktu widzenia. Są często wręcz niezbędne do tego, aby dana instytucja była w stanie realizować zadania określone w misji.

Klimat, w jakim funkcjonują organizacje pozarządowe, prowadzi do ich ekonomizacji – procesu nabierania cech jednostek działających dla zysku, którego źródłem są wspomniane wcześniej ograniczenia. Ekonomizacja w najprostszej postaci prowadzić może do dywersyfikacji źródeł przychodu z działalności gospodarczej czy pochodzących od inwestorów. Aby proces urynkowienia organizacji pozarządowych (ang. *non-governmental organization* – NGO) był skuteczny, niezbędne jednak staje się wdrożenie wachlarza procesów zarządczych i innowacyjnych narzędzi stanowiących o sukcesie na rynku. Jest to o tyle trudniejsze, że organizacja pozarządowa nadal powinna zachować swój pozarządowy, społeczny, charakter¹⁸. Badacze tematu świadomi są konieczności transferu narzędzi i technik zarządczych ze środowiska biznesowego do obszaru NGO, a także ich pozytywnego wpływu na funkcjonowanie organizacji pozarządowych. Jednocześnie dostrzec można głosy krytykujące ten trend, mogący prowadzić do utraty ideałów przyświecającym organizacjom pozarządowym czy do naruszenia demokratycznego systemu zarządzania nimi.

Jednym z efektów procesu ekonomizacji organizacji non-profit może być powstanie tak zwanej hybrydy non-profit: organizacji, która z jednej strony działa dla zysku, aby sfinansować swoją działalność statutową bądź rozszerzyć zakres społecznego oddziaływania i jednocześnie zdywersyfikować źródła finansowania, a z drugiej – ma jednak funkcjonować na zasadach non-profit. Uważa się, że takie organizacje mają zdolność do tworzenia podwójnej wartości ekonomicznej dla sponsorów i społecznej dla beneficjentów ostatecznych czy pracowników¹⁹. Zauważyć tu można, że tworzenie wartości (*value creation*) i jej pozyskiwanie (*value capturing*) to dwa różne procesy²⁰. Dualizm działania hybryd non-profit widoczny jest w ich cechach charakterystycznych, takich jak generowanie dochodów z działalności komercyjnej i przeznaczania ich na działalność społeczną, ukierunkowanie

18 J.J. Wygnański, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.

19 K.S. Alter, *Typologia przedsiębiorstwa społecznego*, [w:] J.J. Wygnański (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 141–208.

20 J. Weerawardena, R.E. McDonald, G.S. Mort, *Sustainability of Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation*, „Journal of World Business” 2010, 45 (4), s. 346–356. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004>

na rynek i jednocześnie działanie zgodnie ze swoją misją czy wykorzystywanie narzędzi i koncepcji biznesowych do osiągnięcia celów społecznych.

Jednym ze specyficznych przykładów hybryd non-profit są, charakterystyczne dla polskiego środowiska, izby gospodarcze. Przez ustawodawcę nazwane w ustawie zasadniczej samorządem gospodarczym, w istocie nie są podmiotem prawa publicznego i powstają jako stowarzyszenia prywatne. Skomplikowana sytuacja prawna nie ułatwia realizacji misji społecznej i służenia przedsiębiorcom. Jednak z uwagi na ograniczenia, a w szczególności na problemy w pozyskiwaniu środków finansowych ze składek członkowskich, prowadzą także działalność gospodarczą na zasadach ogólnych. Nadwyżki z tej działalności przeznaczone są na działalność statutową, która dzięki temu może być realizowana w sposób znacznie bardziej stabilny, a czasem również w większym zakresie.

Warto podkreślić, że zjawisko o odwrotnym charakterze zachodzi w przedsiębiorstwach komercyjnych, w których z kolei ma miejsce proces ich uspołeczniania (poprzez włączanie działań z zakresu CSR czy SDGs). One także będą miały charakter hybrydowy i podobnie jak hybrydy non-profit zmuszone są do tworzenia swoich modeli biznesowych w dwóch wymiarach – społecznym i komercyjnym, choć nacisk kładziony na każdy z nich będzie z pewnością inny niż w organizacjach typu NGO. Wymiary te są istotne ze względu na potencjalny wpływ na konkurencyjność oraz budowanie reputacji przedsiębiorstwa w oczach klientów.

4.2. Narzędzia do opisu modeli biznesowych z uwzględnieniem wymiaru społecznego oraz środowiskowego

Tworzenie, analiza czy porównywanie modeli biznesowych wymagają zazwyczaj zdefiniowanych narzędzi, które pomagają przeprowadzić te procesy w powtarzalny i ustrukturyzowany sposób. Stanowią one narzędzie biznesowe, jak i badawcze, wykorzystywane w pracy naukowej. Narzędziami tymi są różnorodne schematy przedstawiające strukturę modelu biznesowego. Poczynając od standardowego Business Model Canvas²¹, poprzez narzędzie skierowane do planowania start-upów Lean Canvas²², do różnych form Business Model Wheel²³.

21 A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Onepress, Warszawa 2012.

22 A. Maurya, *Running Lean Iterate from Plan A to a Plan That Works*, O'Reilly Media, Sebastopol, CA, 2012.

23 O. Beckmann, S. Royer, *Business Models and the Impact of Different Market Contexts: Towards an Analytical Framework for Researchers and Practitioners*, Danish-German Working Paper Series, 2016, 5.

Szczególnie rozpowszechnionym narzędziem jest wspomniany Business Model Canvas (BMC) autorstwa Osterwaldera i Pigneura. Zakres zastosowania tego narzędzia jest bardzo szeroki i obejmuje różne sektory oraz typy organizacji, zarówno małe, jak i duże przedsiębiorstwa. Narzędzie jest powszechnie stosowane do analizy oraz projektowania modeli biznesowych.

BMC składa się z dziewięciu zasadniczych elementów: propozycja wartości, segmenty klientów, kanały dystrybucji, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy oraz struktura kosztów²⁴. Ta struktura pozwala przedsiębiorstwom na kompleksowe spojrzenie na ich model biznesowy, umożliwiając identyfikację zarówno silnych stron, jak i obszarów wymagających poprawy. BMC jest szczególnie ceniony za swoją prostotę i uniwersalność. Jego zalety sprawiają, że może być stosowany w różnych branżach i na różnych etapach rozwoju firmy.

Jedną z głównych zalet BMC, z punktu widzenia zastosowań w procesach biznesowych, jest jego wizualny charakter. Ułatwia on komunikację i współpracę między zespołami. Dzięki graficznej reprezentacji modelu biznesowego, osoby zainteresowane mogą w miarę łatwo zrozumieć, jak wyglądają poszczególne elementy oraz jak wpływają na siebie wzajemnie i na całość przedsięwzięcia. Narzędzie to ponadto umożliwia dużą elastyczność procesu budowy modelu, pozwala bowiem na szybkie wprowadzanie zmian i testowanie różnych scenariuszy biznesowych.

Oczywiście w literaturze są również podkreślane pewne ograniczenia BMC i jego stosowania. Devi²⁵ wskazuje na trudności, jakie napotykają małe przedsiębiorstwa przy implementacji BMC. Szczególnie wtedy, gdy ich właściciele nie mają wystarczającej wiedzy lub doświadczenia w zakresie analizy rynkowej i strategii biznesowej. Nieumiejętne zastosowanie narzędzia może prowadzić do błędnych wniosków, co w dłuższej perspektywie wpływa na konkurencyjność firmy. Natomiast Ojasalo i Ojasalo²⁶ wskazują, że w kontekście podmiotów działających w warunkach dynamiki rynkowej standardowe podejście BMC może być niewystarczające. Podkreślają ponadto potrzebę dostosowania BMC, aby lepiej odzwierciedlał zasady logiki usług, co jest istotne dla modeli opartych na usługach. Zott i zespół²⁷ natomiast wskazują na ograniczoną zdolność BMC do dostosowywania się do specyficznych cech różnych branż, sugerując, że pojedyncza wytyczna w formie BMC może nie być wystarczająca do opisywania różnorodnych i złożonych systemów biznesowych.

24 A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli...*

25 Y.M. Devi, *Implementation of Business Model Canvas in Micro, Small, and Medium Enterprises (MSME) Wall Panel Furniture as an Effort to Increase Production to Expand Market Share*, „Journal of Advances in Information Systems and Technology” 2021, 3(2), s. 82–87. <https://doi.org/10.15294/jaist.v3i2.52966>

26 J. Ojasalo, K. Ojasalo, *Service Logic Business Model Canvas*, „Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship” 2018, 20(1), s. 70–98. <https://doi.org/10.1108/jrme-06-2016-0015>

27 C. Zott, R. Amit, L. Massa, *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management” 2011, 37(4), s. 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Najczęściej podnoszonym zarzutem wobec Business Model Canvas (BMC) jest jego uproszczona natura, która skutkuje koncentracją wyłącznie na celach ekonomicznych w ramach modeli biznesowych²⁸. Szczególne wyzwanie stanowi sposób integrowania dodatkowych aspektów działalności z istniejącymi narzędziami. Konieczne jest bowiem powiązanie tych aspektów w spójną całość, umożliwiającą analizę ich wzajemnego wpływu i powiązań. Jak zauważają Dobrowolski i Sułkowski²⁹, wiele organizacji, szczególnie w sektorze publicznym i hybrydowym, korzysta z BMC w modelach uwzględniających aspekty społeczne, co wymaga bardziej szczegółowego podejścia do zarządzania ryzykiem – podejścia, które nie zawsze jest możliwe do realizacji w ramach standardowego szablonu BMC.

W literaturze można znaleźć próby zastosowania narzędzia BMC dla organizacji realizujących zarówno działania biznesowe, jak i te o charakterze społecznym i środowiskowym. Jednak próby te ujawniły szereg problemów, bowiem tradycyjne modele biznesowe i narzędzia je opisujące okazują się niewystarczające, nie pozwalając na zachowanie wielowymiarowego charakteru z pogranicza instytucji publicznych, biznesowych i społecznych. Sanderse i zespół³⁰ wskazują, że Business Model Canvas (BMC) jest dla podmiotów NGO niewystarczający ze względu na zbyt uproszczony charakter w odniesieniu do złożoności działań oraz źródeł dochodu występujących w tego typu organizacjach. Podkreślają również, że niezbędne jest zaadaptowanie zarówno definicji stojących za poszczególnymi obszarami BMC, jak i samego języka używanego do ich opisu. Autorzy argumentują, iż konieczność modyfikacji narzędzi wynika głównie z: (1) różnic organizacyjnych pomiędzy tymi dwoma typami przedsiębiorstw; (2) mnogości źródeł przychodu oraz różnorodności grup interesariuszy w organizacjach pozarządowych, co jest konsekwencją ograniczeń prawnych; oraz (3) występujących różnic w zakresie finansowania działalności.

Złożoność biznesów realizujących cele środowiskowe i społeczne oprócz celów ekonomicznych oraz niedostatki narzędzi wywołują potrzebę doskonalenia istniejących podejść. Nic więc dziwnego, że w literaturze i praktyce pojawiło się szereg nowych propozycji, próbujących sprostać tym wyzwaniom. Głodek i Zawalska³¹ zaproponowali nowy sposób typologii tego zagadnienia. Została ona wykorzystana jako punkt wyjścia do analizy przedstawionej w tym rozdziale, jak również została rozwinięta i wzbogacona o przykłady zastosowań.

28 R. Midgley, S. Arya, *The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool for Sustainability*, „International Journal of Management Research and Social Science” 2022, 09(01), 08-12. <https://doi.org/10.30726/ijmrss/v9.i1.2022.91002>

29 Z. Dobrowolski, Ł. Sułkowski, *Business Model Canvas and Energy Enterprises*, „Energies” 2021, 14(21), 7198. <https://doi.org/10.3390/en14217198>

30 J. Sanderse, F. De Langen, F.P. Salgado, *Proposing a Business Model Framework for Nonprofit Organizations*, „Journal of Applied Economics and Business Research (JAEBR)” 2020, 10(1), s. 40–53.

31 P. Głodek, D. Zawalska, *Socially and Environmentally Conscious Entrepreneurship – Tools for Hybrid Business Models*, poster zaprezentowany w ramach konferencji „Building Stronger Ecosystems for Social Enterprises in Europe” zorganizowanej przez Athens Lifelong Learning Institute, Ateny, 2–3 kwietnia 2023.

Adaptacja struktury Business Model Canvas (BMC) w poszczególnych przypadkach wiąże się z rozpoznaniem dualizmu organizacji, co motywuje do dostosowania narzędzia oraz ogranicza jego funkcjonalność w kontekście konkretnych sytuacji. Po pierwsze, twórcy nowych podejść starają się uwidocznienie zróżnicowanie celów, często dążąc również do wyróżnienia w schemacie rozbieżności pomiędzy ścieżkami realizacji celów ekonomicznych i pozaekonomicznych. Metody, jakimi posługują się autorzy, różnią się jednak istotnie.

Jednym z kluczowych aspektów odróżniających poszczególne podejścia jest zakres ingerencji w oryginalną strukturę BMC. Możemy wyróżnić różne typy modyfikacji pozwalające na uwidocznienie „nowych” aspektów modelu biznesowego w pierwotnym narzędziu – różnią się one zarówno skalą, jak i kierunkiem wprowadzanych zmian. Głodek i Zawalska³² dokonali analizy tych sposobów i zaproponowali typologię, w której zasadniczym kryterium jest stopień i sposób przekształcania klasycznej formy BMC w wersji autorstwa Osterwaldera i Pigneur. W ramach tej klasyfikacji wyodrębnione zostały trzy podstawowe typy narzędzi.

- **Typ 1 – „wzbogacony BMC”** – narzędzia z tej grupy zostały stworzone poprzez uzupełnienie oryginalnego BMC. Model BMC został w tym przypadku zmodyfikowany w niewielkim stopniu. Zachowana została jego pierwotna struktura i zawartość. Modyfikacje polegają na dodaniu nowych składników analizy. Tak więc BMC w tej opcji posiada poszerzoną zawartość, przy jednoczesnym zachowaniu układu odpowiadającego wersji oryginalnej.
- **Typ 2 – „zmodyfikowany BMC”** – polega na wprowadzeniu umiarkowanych zmian. Narzędzia tego typu powstały poprzez częściową modyfikację składników oryginalnego BMC. Zmiany te obejmują korektę doboru elementów, które składają się na narzędzie, a także dodanie nowych pól składowych. Nowe elementy dotyczą w szczególności obszarów związanych z realizacją celów środowiskowych i społecznych, zarówno pod względem treści, jak i brzmienia. W efekcie następuje modyfikacja zakresu treści objętych przez „klasyczną” wersję BMC, przy jednoczesnym jej rozszerzeniu.
- **Typ 3 – „model wielopłaszczyznowy”** – w tej grupie znajdują się modele o największym stopniu modyfikacji w stosunku do „klasycznego” BMC. W istocie zazwyczaj sam BMC zostaje w tej opcji zachowany bez zmian, lub jedynie z drobnymi modyfikacjami. Jednocześnie całościowo model zostaje uzupełniony o stworzone od początku nowe formularze, które służą do analizy działalności nakierowanej na cele społeczne oraz na cele środowiskowe. Zestaw formularzy ułożony jest w płaszczyzny, które z jednej strony tworzą osobne warstwy, a jednocześnie tworzą powiązaną ze sobą całość.

W ramach Typu 1 – „wzbogaconego BMC” sklasyfikowano narzędzia, w których zmiany polegają w zasadniczym stopniu na dodaniu nowych czynników, które jednak nie wpływają na całościowy odbiór schematu. Przykładem tego typu

32 Tamże.

może być Sustainable Business Model Canvas (rysunek 8), w którym zmiany są relatywnie nieznaczne i polegają jedynie na dodaniu nowych pól leżących u podstawy schematu, są to: koszty społeczne i środowiskowe (*social and environmental costs*) oraz korzyści społeczne i środowiskowe (*social and environmental benefits*).

Do Typu 1 można zaliczyć modele pomagające w tworzeniu przedsiębiorstw społecznych³³. Również Impact Business Model Canvas stworzony przez Adama Frencha (rysunek 9). W tym modelu oprócz dodania czynników odnoszących się do kosztów ekologiczno-społecznych (*eco-social costs*) oraz korzyści ekologiczno-społecznych (*eco-social benefits*), dokonano ingerencji w pole oryginalnie dotyczące segmentu klientów (*customer segments*) poprzez jego podział na segment darczyńców/klientów (*donor/customer segments*) oraz segment beneficjentów (*beneficiary segment*). Wynika to m.in. z konieczności rozróżnienia potrzeb i postaw tych dwóch grup.

Kluczowi partnerzy	Kluczowe procesy	Propozycja wyjątkowej wartości	Relacje z klientami	Segmety klientów
	Kluczowe zasoby		Kanały dystrybucji	
Struktura kosztów			Strumienie przychodów	
Koszty środowiskowe i społeczne			Korzyści środowiskowe i społeczne	

Rysunek 8. Struktura formularza Sustainable Business Model Canvas

Źródło: opracowanie na podstawie Sustainable Business Model Canvas, materiał zamieszczony na stronie: *The CASE project (Competencies for a sustainable socio-economic development)*, <https://www.case-ka.eu/index.html%3Fp=2174.html> (dostęp: 2.05.2025).

Kluczowi partnerzy	Kluczowe procesy	Propozycja wyjątkowej wartości	Relacje z klientami	Segmety klientów/ segmenty donatorów
	Kluczowe zasoby		Kanały dystrybucji	Segmety beneficjentów
Struktura kosztów		Strumienie przychodów		
Koszty środowiskowe i społeczne		Korzyści środowiskowe i społeczne		

Rysunek 9. Struktura formularza Impact Business Model Canvas

Źródło: opracowanie na podstawie A. French, *How to Clarify Your Business Model as a Social Entrepreneur*, <https://afreezyfrench.medium.com/how-to-clarify-your-business-model-as-a-social-entrepreneur-4707d4f4651a> (dostęp: 2.05.2025).

33 I. Burkett, *Using the Business Model Canvas for Social Enterprise*, 2nd ed., The Yunus Centre, Griffith University, Queensland, Australia 2020.

Nieco dalej idzie w swoich propozycjach Anissa Qastharin. Do oryginalnego BMC dodaje pole „misja” (*mission*; na górze formularza) oraz pole „wpływ i miary” (*impact & measurements*; na dole formularza – rysunek 10). Podobnie jak w poprzednim podejściu, autorka dokonuje ingerencji w oryginalną formę składnika dotyczącego segmentów klientów, wydzielając subsegment współkreatorów (*co-creators*) oraz subsegment beneficjentów (*beneficiary*). Tak więc jest to segment, który zachowując całość, zawiera w sobie wydzielone części. Podobny zabieg został przeprowadzony w odniesieniu do centralnego składnika BMC, jakim jest propozycja wartości. W jego przypadku również, przy zachowaniu całości, zostały wydzielone dwie części składowe – dotyczące wartości z perspektywy współkreatorów oraz tej postrzeganej z perspektywy beneficjentów.

Misja				
Kluczowi partnerzy	Kluczowe procesy	Propozycja wyjątkowej wartości	Relacje z klientami	Segmenty klientów
		współtwórca		współtwórca
	Kluczowe zasoby	beneficjent	Kanały dystrybucji	beneficjent
Struktura kosztów		Strumienie przychodów		
Wpływ i pomiar				

Rysunek 10. Struktura formularza zmodyfikowanego BMC dla przedsiębiorstw społecznych wg A. Qastharin

Źródło: opracowanie na podstawie A.R. Qastharin, *Business Model Canvas for Social Enterprise*, „Journal of Business and Economics” 2016, 7(4), s. 627–637. [https://doi.org/10.15341/jbe\(2155-7950\)/04.07.2016/008](https://doi.org/10.15341/jbe(2155-7950)/04.07.2016/008)

Narzędzia zaliczane do typu 2, tj. „zmodyfikowanego BMC”, są znacznie bardziej zmodyfikowane niż te przypisane do typu 1. W tych narzędziach wprowadzono istotne zmiany względem składników oryginalnego modelu BMC. Przedstawicielami tej grupy instrumentów są szczególnie modele przeznaczone dla przedsiębiorstw społecznych. Do przykładów można zaliczyć Social Enterprise Model Canvas (rysunek 11) oraz Social Business Model Canvas (rysunek 12). W pierwszym z podejść autorzy znacznie rozbudowali zawartość schematu, jednocześnie modyfikując czynnik „propozycja wartości” na „propozycja wartości społecznej”, co przekierowuje uwagę użytkowników narzędzia na aspekty społeczne. W istocie, wartości komercyjne nie są bezpośrednio odzwierciedlone w tym podejściu. Pośrednio jednak można je dostrzec na przykład w odniesieniu do odbiorców, określonych jako „klienci i beneficjenci”, co sugeruje połączenie elementów komercyjnych ze społecznymi.

Zarządzanie			
Interesariusze nieobjęci celem	Kluczowe zasoby	Kanały	Klienci i beneficjenci
	Kluczowe procesy	Zaangażowanie klientów i beneficjentów	
Wartości misji		Propozycja wartości społecznej	Miary wpływu
Cele			Miary rezultatów
Struktura kosztów		Przychody	

Rysunek 11. Struktura formularza Social Enterprise Model Canvas

Źródło: opracowanie na podstawie S. Sparviero, *The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas*, „Journal of Social Entrepreneurship” 2019, 10(2), s. 232–251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>

W drugim przykładzie – Social Business Model Canvas – zmianie ulega wy-
dawałoby się nienaruszalny, centralny punkt schematu zarezerwowany w ory-
ginalnej wersji dla propozycji wartości. W zmienionej wersji, sercem schematu
jest odwołanie do misji i celów organizacji. Tak więc Social Business Model Ca-
nvas określa to jako „rodzaj interwencji” dotyczący sposobu oddziaływania na
grupy docelowej. W narzędziach typu 2 – dodawane są również nowe czynniki.
W omawianym tu narzędziu, w części finansowej, obok struktury kosztów i źró-
deł przychodu, pojawia się także pole „nadwyżka” (*surplus*) wskazujące na sposób
wydatkowania nadwyżki z działalności. Oryginalne pole propozycji wartości (*va-
lue proposition*) zostało z kolei podzielone na segmenty klientów i beneficjentów
i dodatkowo zawiera podsekcję środki wpływu (*impact measures*), czyli sposoby
oddziaływania na te dwie grupy odbiorców.

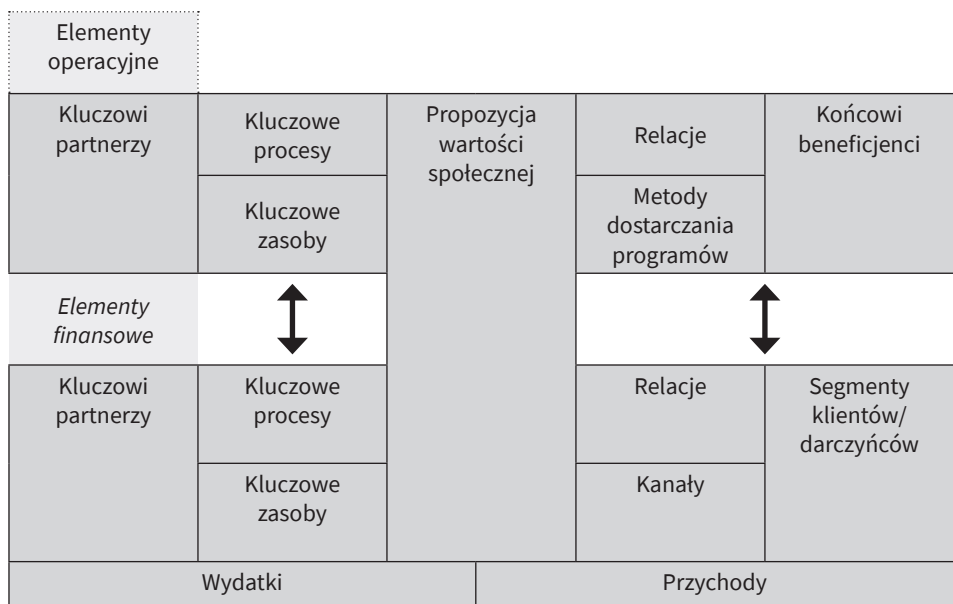
Typ 3 – „model wielopłaszczyznowy” – jest najbardziej złożoną adaptacją
narzędzi do badania modeli biznesowych, w których pojawiają się nowe płaszc-
zyny, co jest przejawem hybrydowego charakteru organizacji pozarządowych.
Przykładem jest rozróżnienie warstwy operacyjnej (*operational*) i finansowej
(*financial*), z których pierwsza odnosi się do misji i ostatecznych beneficjentów,
a druga ma charakter biznesowy i dotyczy pozyskiwania środków od darczyń-
ców, sponsorów, a także sposobu komunikacji z nimi. Taka wersja widoczna jest
w narzędziu BMC dla instytucji pozarządowych autorstwa J. Sanderse (rysun-
ek 13). Podejście to zostało w późniejszych wersjach³⁴ jeszcze bardziej rozbu-
dowane a warstwy zostały określone już pełnym oderwaniem od klasycznego
BMC mianem warstwy programowej i fundraisingowej. Nazwy te wprost wska-
zują na działalność niekomercyjną.

34 J. Sanderse, F. De Langen, F.P. Salgado, *Proposing a Business Model Framework...*

Kluczowe zasoby	Kluczowe procesy	Typ interwencji	Segmenty	Propozycja wartości
Partnerzy + kluczowi interesariusze		Kanały	Beneficjenci	Propozycja wartości społecznej
			Klienci	Miary wpływu
Struktura kosztów		Nadwyżka	Przychody	
				Propozycja wartości dla klienta

Rysunek 12. Struktura formularza Social Business Model Canvas

Źródło: opracowanie na podstawie *Social Innovation Lab*, Social Business Model Canvas, 2013, <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com> (dostęp: 2.04.2025).



Rysunek 13. Struktura formularza BMC dla instytucji pozarządowych autorstwa J. Sanderse

Źródło: opracowanie na podstawie J. Sanderse, *The Business Model Canvas...*, s. 43.

Aspekty środowiskowe i społeczne realizowane przez graczy rynkowych także są inspiracją rozwarstwiania klasycznego BMC, tak aby każda z warstw odpowiadała oddzielnemu rodzajowi działalności. Tak jest w przypadku Triple Layer

Business Model Canvas (TLBMC; rysunek 14) stworzonego przez Joyce i Paquin. TLBMC składa się z trzech autonomicznych schematów pozwalających w przejrzysty sposób zwizualizować każdą z płaszczyzn aktywności organizacji. Zamiast próby zredukowania wszystkich aspektów działalności do jednego schematu, w modelu TLBMC, każdy aspekt prezentowany jest przekrojowo na osobnej płaszczyźnie. Model ten w warstwie ekonomicznej korzysta z matrycy modelu biznesowego BMC w wersji zaproponowanej przez Osterwaldera i Pigneura. Jednocześnie modyfikuje to podejście, adaptując je w dwóch pozostałych warstwach dla potrzeb analizy wymiaru środowiskowego oraz społecznego. Model ten czerpie inspirację z koncepcji potrójnej linii przewodniej (TBL), leżącej u podstaw koncepcji zrównoważonego rozwoju, w której na równi traktuje się elementy ekonomiczne, środowiskowe i społeczne³⁵.

Warstwa ekonomiczna (Economic Layer)

Partnerzy	Procesy	Propozycja wyjątkowej wartości	Relacje z klientami	Segmenty klientów
	Zasoby		Kanały dystrybucji	
Struktura kosztów			Strumienie przychodów	

Warstwa środowiskowa (Environmental Layer)

Dostawy oraz outsourcing	Produkcja	Wartość funkcjonalna	Koniec eksploatacji	Faza użytkowania
	Materiały		Dystrybucja	
Wpływ na środowisko			Korzyści środowiskowe	

Warstwa społeczna (Social Layer)

Lokalne społeczności	Zarządzanie	Wartość społeczna	Wartość społeczna	Użytkownik końcowy
	Pracownicy		Skala zasięgu	
Wpływ społeczny			Korzyści społeczne	

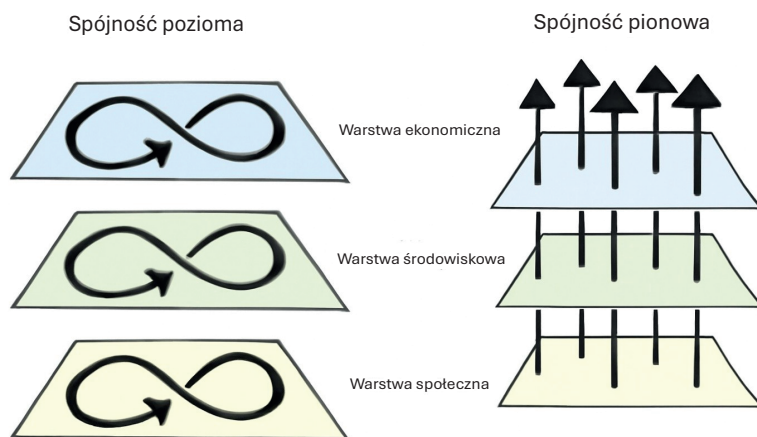
Rysunek 14. Struktura formularza Triple Layer Business Model Canvas

Źródło: opracowanie na podstawie A. Joyce, R.L. Paquin, *The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*, „Journal of Cleaner Production” 2016, 135, s. 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

35 Tamże.

Warstwa dotycząca czynników środowiskowych obejmuje ocenę cyklu życia produktu, czyli metodologię pozwalającą na ocenę wpływu danego produktu lub usługi na środowisko na każdym etapie jego cyklu życia. W warstwie społecznej narzędzie TLBMC odnosi się do koncepcji zarządzania interesariuszami Freemana, według której nacisk powinien być położony na równoważenie interesów interesariuszy organizacji, a nie jedynie na dążenie do maksymalizacji korzyści dla samej organizacji.

Struktura czynników zastosowana w TLBMC w poszczególnych warstwach została opracowana nie tylko ze względu na zawartość i układ poszczególnych elementów. Autorzy kierowali się także zasadą koordynacji struktury między warstwami. Celem było uzyskanie takiego rozkładu czynników, który w ramach poszczególnych warstw ułatwia identyfikację i analizę powiązań pionowych między różnymi płaszczyznami.



Rysunek 15. Schemat wskazujący układ powiązań poziomych i pionowych w ramach narzędzia TLBMC

Źródło: opracowanie na podstawie A. Joyce, R.L. Paquin, *The Triple Layered Business Model Canvas...*

Gdy porównujemy wskazane trzy typy narzędzi do opisu hybrydowych modeli biznesowych, widoczne stają się tak podobieństwa między nimi, jak i zasadnicze różnice w konstrukcji poszczególnych grup narzędzi. Do podobieństw można zaliczyć:

1. Wszystkie bazują w mniejszym lub większym stopniu na Business Model Canvas (BMC) autorstwa Osterwaldera i Pigneura – jest to czynnik oczywisty, ponieważ było to kryterium doboru narzędzi do badania.
2. Wszystkie z wyróżnionych typów narzędzi dążą do lepszego opisu modeli biznesowych uwzględniających aspekty społeczne i środowiskowe niż robią to tradycyjne narzędzia.

3. Wszystkie starają się identyfikować kluczowe elementy modelu biznesowego, które są istotne z punktu widzenia celów społecznych i środowiskowych. Ciekawszą zapewne stroną analizy są różnice między narzędziami. Jako główne z nich można wskazać:

1. Stopień złożoności.
2. Przewidywany obszar zastosowania.

W odniesieniu do stopnia złożoności można stwierdzić, że złożoność odpowiada numeracji, począwszy od najprostszego typu 1, aż do najbardziej złożonego typu 3. Złożoność ta koreluje również z nakładem wysiłku wymagany do wykorzystania narzędzi w praktyce. „Wzbogacony BMC” charakteryzuje się minimalnym poziomem złożoności, co czyni go najłatwiejszym w użyciu, jednak bardziej zaawansowane narzędzia odznaczają się wyższą efektywnością, co wiąże się z konieczności poniesienia większych nakładów pracy na ich skuteczne zastosowanie. „Zmodyfikowany BMC” prezentuje umiarkowany poziom skomplikowania i wymaga jedynie podstawowej wiedzy na temat specyfiki przedsiębiorstw społecznych. Z kolei typ 3 – „wielopłaszczyznowy” – cechuje się największą złożonością i czasochłonnością, ale jednocześnie oferuje najszerzy zakres informacji, co czyni go najbardziej odpowiednim narzędziem do zaawansowanej analizy.

Zasadnicze różnice są widoczne również w zakresie zastosowania. Typ 1 – „wzbogacony BMC” jest uniwersalny, ale raczej przeznaczony dla podmiotów stricte komercyjnych, uwzględniających elementy środowiskowe i społeczne w nieznacznym stopniu. Tym samym może być znacząco niewystarczający np. dla NGO. „Zmodyfikowany BMC” przeznaczony jest dla przedsiębiorstw społecznych, natomiast typ 3 „wielopłaszczyznowy” umożliwia kompleksową analizę podmiotów hybrydowych. Należy zauważyć, że narzędzia są adresowane do różnych typów organizacji ze względu na stopień złożoności modelu biznesowego i wagę aspektów społecznych i środowiskowych. Dobór narzędzia jest warunkowany kontekstem oraz konkretnymi potrzebami analizy, a także poziomem wiedzy w ramach organizacji.

4.3. Równoważenie ekonomicznych, środowiskowych i społecznych celów platform cyfrowych

W ostatnich latach badania coraz częściej koncentrują się na zrównoważonym rozwoju platform cyfrowych, szczególnie w kontekście modeli biznesowych opartych na udostępnianiu³⁶ oraz innowacji wprowadzanych przez małe i średnie

36 M.J. Pouri, L.M. Hilty, *Conceptualizing the Digital Sharing Economy in the Context of Sustainability*, „Sustainability” 2018, 10(12), 4453. <https://doi.org/10.3390/su10124453>

przedsiębiorstwa. Ekosystemy odzwierciedlają fakt, że kilka firm współpracuje, wprowadzając produkty i usługi w celu osiągnięcia spójnych rozwiązań rynkowych³⁷. Konstrukcja cyfrowego ekosystemu przedsiębiorczości wskazuje, że wielostronne platformy cyfrowe mogą stanowić obszar tego typu³⁸, który jest również związany ze zrównoważonym rozwojem³⁹.

W kontekście celów ekonomicznych, Reuter⁴⁰ podkreśla specyfikę rynków platformowych, szczególnie konieczność osiągnięcia masy krytycznej użytkowników, co jest kluczowe dla uruchomienia modelu biznesowego platformy oraz korzystania z efektów skali po stronie popytu. Konceptualizuje to jako motyw projektowania dostępności, gdzie dominujący jest model finansowy oparty na kosztach stałych – oznacza to, że większość nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę ponoszona jest na początku działalności. W takim układzie, im więcej użytkowników przyciąga platforma, tym wyższa jest jej rentowność, ponieważ koszt krańcowy włączenia kolejnego użytkownika jest niemal znikomy. Towarzyszy temu zwiększenie korzyści dla społeczności użytkowników, wynikające z efektów sieciowych, które wzmacniają wartość platformy.

Reuter⁴¹ zwraca także uwagę na wyzwania związane z udostępnianiem platform, szczególnie w kontekście potencjalnych kompromisów między tworzeniem wartości środowiskowej a finansowej. Analizując hybrydowe modele biznesowe, które łączą cele zyskowe z innymi wartościami, podkreśla konieczność wypracowania odpowiedniego sposobu zrównoważenia tych celów. Wdrożenie takiej strategii jest istotne, ponieważ koncentracja na jednej domenie może skutkować niedostatecznym zaangażowaniem w realizację drugiej, co stanowi poważne wyzwanie dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju.

Rozumowanie to zakłada jednak, że wszyscy użytkownicy zapewniają takie same korzyści przy zerowych kosztach. Jednak niekoniecznie tak jest. Na przykład użytkownik publikujący nieodpowiednie treści może łatwo stać się obciążeniem zamiast korzyścią. Ponadto Kivarina i Yurina wskazują, że model finansowy wywiera tak ogromną presję na szybki rozwój platformy, że może prowadzić to do stosowania agresywnych strategii, które pomijają zrównoważone praktyki na

37 D.P. Hannah, K.M. Eisenhardt, *How Firms Navigate Cooperation and Competition in Nascent Ecosystems*, „Strategic Management Journal” 2018, 39 (12), s. 3163–3192. <https://doi.org/10.1002/smj.2750>

38 A. Srinivasan, N. Venkatraman, *Entrepreneurship in Digital Platforms. A Network-centric View*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2018, 12(1), s. 54–71. <https://doi.org/10.1002/sej.1272>

39 A.K. Song, *The Digital Entrepreneurial Ecosystem – A Critique and Reconfiguration*, „Small Business Economics” 2019, 53(3), s. 569–590. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00232-y>

40 E. Reuter, *Hybrid Business Models in the Sharing Economy: The Role of Business Model Design for Managing the Environmental Paradox*, „Business Strategy and the Environment” 2022, 31 (2), s. 603–618. <https://doi.org/10.1002/bse.2939>

41 Tamże.

rzecz zdobycia rynku⁴². Jeśli chodzi o cele środowiskowe, Reuter⁴³ wskazuje potrzebę koncentracji na wykorzystaniu niewykorzystanych zasobów. Podczas gdy korzyści skali po stronie popytu mogą sprzyjać generowaniu wartości ekonomicznej, tworzenie wartości środowiskowej jest konceptualizowane jako efekt zmniejszenia zużycia zasobów. W tym kontekście istnieje komplementarność zarówno między kwestiami dostępności, jak i redystrybucji. Z jej perspektywy, te zagadnienia powinny być raczej przedmiotem zainteresowania niż paradoksów.

George i zespół⁴⁴ podkreślają duży potencjał naukowy badania modeli biznesowych skupionych na zrównoważonym rozwoju środowiskowym i społecznym. Literatura naukowa wykazuje rosnące zainteresowanie tą tematyką, choć zwykle koncentruje się ona na szczegółowych aspektach. Jednym z nich są wpływy na środowisko – przykładowo, badania Frenkena i Schora⁴⁵ wskazują na zwiększone zużycie energii i emisję CO₂ przez niektóre firmy korzystające z modeli platformowych, takie jak Uber czy Airbnb.

Kolejnym ważnym obszarem jest kwestia warunków pracy w firmach platformowych. Badania Risi i Pronzato⁴⁶ ujawniają ciemną stronę platformizacji, obejmującą m.in. brak stabilności zatrudnienia, niskie wynagrodzenia i ograniczony dostęp do świadczeń socjalnych. W kontekście zrównoważonego rozwoju, te negatywne konsekwencje dla pracowników podkreślają konieczność znalezienia równowagi między wynikami ekonomicznymi (zyskami) a społecznymi (dobrostanem pracowników). Z kolei Bricka i Schroeder⁴⁷ zwracają uwagę na wyzwania związane z prekaryzacją pracy i brakiem ochrony praw pracowniczych. Ich badania wskazują, że mimo licznych korzyści, które platformy cyfrowe przynoszą konsumentom i przedsiębiorstwom, mogą one powodować pogorszenie warunków zatrudnienia.

42 M. Kivarina, N. Yurina, *The Platform Ecosystem of the Regional Agro-industrial Complex: The Concept of Structure and Approaches to Assessment*, „Bio Web of Conferences” 2024, 108, 21002. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202410821002>

43 E. Reuter, *Hybrid Business Models...*

44 G. George, R.K. Merrill, S.J.D. Schillebeeckx, *Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2021, 45(5), s. 999–1027. <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>

45 F. Frenken, J. Schor, *Putting the Sharing Economy into Perspective*, „Environmental Innovation and Societal Transitions”, 23, s. 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.01.003>

46 E. Risi, R. Pronzato, *Smart Working Is Not So Smart: Always-on Lives and the Dark Side of Platformisation*, „Work Organisation, Labour & Globalisation” 2021, 15(1), s. 107–125. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.15.1.0107>

47 T.M. Bricka, A.N. Schroeder, *Having a Platform to Stand On: Examining Modern Challenges Faced by Workers in Platform-facilitated Multi-sided Markets*, [w:] S. Baumann (ed.), *Handbook on Digital Business Ecosystems. Strategies, Platforms, Technologies, Governance and Societal Challenges*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2022, s. 439–456. <https://doi.org/10.4337/9781839107191.00037>

4.4. Modele łączące cele biznesowe, społeczne i środowiskowe – modele trybrydowe

Koncepcja trybrydowego modelu biznesowego została zaproponowana w odniesieniu do platform cyfrowych przez Royer i zespół⁴⁸. Główną ideą tej koncepcji jest połączenie celów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych w ramach jednego modelu biznesowego platformy cyfrowej. W ramach tej perspektywy przyjęto ujęcie skupiające się na głównym gruncie – operatorze platformy, który realizuje określone działania w oparciu o podstawowe zasoby i możliwości. Wartość jest tworzona przez angażowanie kolejnych podmiotów w działania w sposób oparty na współpracy, w celu zbudowania platformy pośredniczącej między różnymi stronami rynku. Operator platformy może przechwytywać część wspólnie wytworzonej wartości, co charakteryzuje się konkurencją między dostawcami usług. Tworzona wartość nie ogranicza się wyłącznie do wartości finansowej, lecz obejmuje także wartość środowiskową i społeczną. W związku z tym, realizacja tych celów wiąże się z wyższymi kosztami, zwłaszcza w ujęciu finansowym. Taka możliwość się pojawia, jeśli klienci są skłonni zapłacić wyższą cenę za zrównoważony rozwój środowiskowy i społeczny lub gdy takie wymagania narzucają przepisy (patrz rozdział 4.1).

Trybrydowe modele biznesowe opierają się na koncepcji wieloobszarowego celu działalności operatora platformy, który zakłada jednocześnie tworzenie wartości ekonomicznej, środowiskowej i społecznej. Tym samym modele te odzwierciedlają wyzwania związane z dążeniem do realizacji tych trzech celów. To ujęcie – zamiast prostego podejścia hybrydowego – zasadniczo zwiększa złożoność modelu, co można jednak uznać za bardziej realistyczne w kontekście pełnego, zrównoważonego modelu biznesowego. Ponadto stanowi cenne narzędzie pogłębiające zrozumienie, w jaki sposób różne elementy tego modelu współpracują ze sobą.

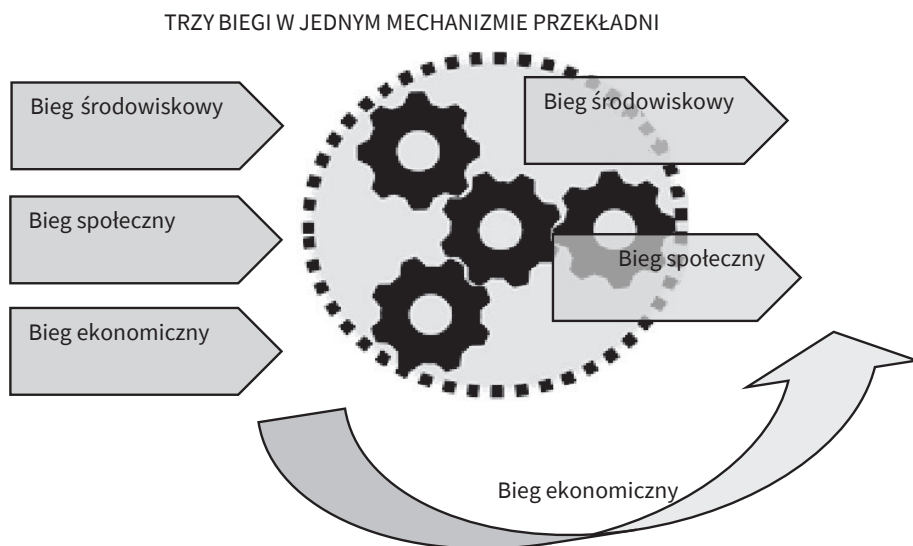
Royer i zespół⁴⁹ do przedstawienia i omówienia koncepcji modelu trybrydowego wykorzystali metaforę rowerowego układu napędowego – porównywalną do tej, której użyła Di Stefano⁵⁰. Wykorzystana metafora to trzybiegowy układ napędowy w piaście, który był bardzo powszechny w rowerach do lat 80. i w wielu krajach jest do dzisiaj znany z solidności i długowieczności. W zależności od wyzwań stojących przed rowerzystą, trzybiegowa zmiana biegów jest jednocześnie prostą

48 S. Royer, S. Baumann, P. Głodek, *Profitable Sustainability: The Tribrid Business Model for Environmental, Social and Economic Value Creation in Digital Platforms*, [w:] S. Baumann (ed.) *Handbook on Digital Platforms and Business Ecosystems in Manufacturing*, Edward Elgar Publishing 2024, s. 206–220. <https://doi.org/10.4337/9781035301003.00021>

49 Tamże.

50 G. Di Stefano, M. Peteraf, G. Verona, *The Organizational Drivetrain: A Road to Integration of Dynamic Capabilities Research*, „Academy of Management Perspectives” 2014, 28(4), s. 307–327. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0100>

i solidną technologią umożliwiającą zmianę między „normalnym przełożeniem” („dwójka”), „przełożeniem górskim” („jedynka”) i „przełożeniem szosowym” („trójka”). W tej metaforze drugie przełożenie to bieg, który ma na celu tworzenie wartości ekonomicznej, podczas gdy pierwsze i trzecie przełożenie oznaczają odpowiednio tworzenie wartości środowiskowej i społecznej.



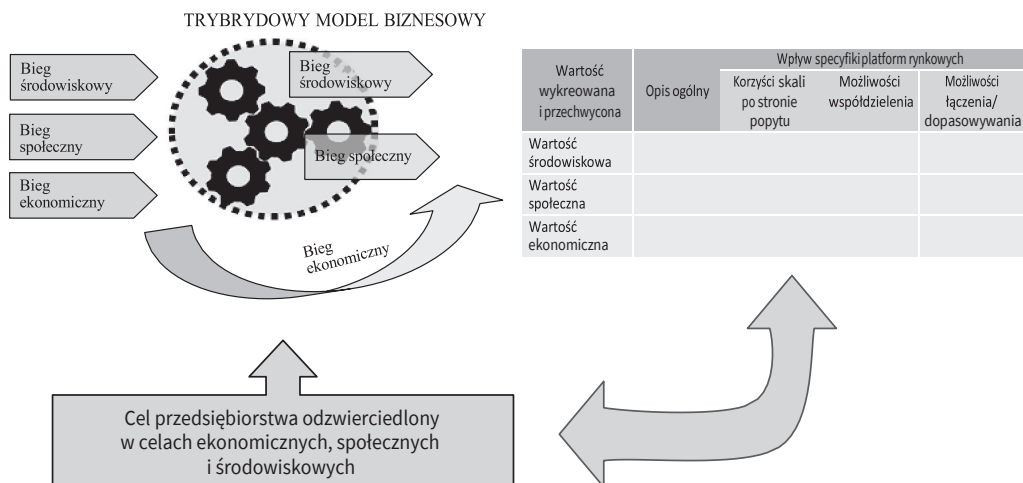
Rysunek 16. Konceptualizacja trybrydowego modelu biznesowego jako trzybiegowego układu napędowego w piaście

Źródło: S. Royer, S. Baumann, P. Głodek, *Profitable Sustainability...*

Metafora klasycznej, trzybiegowej przekładni w piaście rowerowej pozwala zobrazować wysoce funkcjonalny system, który może radzić sobie z różnorodnymi warunkami terenowymi i wyzwaniem. W praktyce korzystanie z drugiego przełożenia sprawiłoby, że zmiana biegów stałaby się zbędna, jednak możliwość użycia pozostałych dwóch znacząco zwiększa możliwości adaptacyjne. Tę sytuację ilustruje rysunek 16.

Zastosowanie tej metafory ułatwia rozwinięcie ram myślenia o nieuniknionych kompromisach oraz o modelach biznesowych, które równoważą różne cele w „zamkniętym” układzie napędowym. W ramach tego podejścia możliwe jest wypracowanie pewnych konstelacji działań, które pozwalają poradzić sobie z różnorodnymi warunkami rynkowymi i wyzwaniami biznesowymi. Wszystkie trzy biegi są istotne, aby skutecznie konkurować w środowisku, które nie jest jednolite, lecz zawiera także wzniesienia i zbrocza.

Zastosowanie w rowerze piasty z trzema biegami wiąże się z dodatkową wagą i zwiększeniem poziomu złożoności, ale jednocześnie zapewnia wartość dodaną w postaci możliwości radzenia sobie ze zróżnicowanym ukształtowaniem terenu. W odniesieniu do wpływu działalności firmy na środowisko możliwe jest dość sprawne „podjeżdżanie pod górę” na biegu 1 (przełożenie środowiskowe). Jednak wspinaczka pod górę, biorąc pod uwagę kwestie środowiskowe, wiąże się z mniejszą prędkością. Z drugiej strony, bieg 3 (przełożenie społeczne) pozwala na wystarczającą prędkość jazdy, przy większym wysiłku ze strony rowerzysty (tj. platformy rynkowej). Wreszcie, bieg 2 pozwala na radzenie sobie z normalnymi warunkami drogowymi, co w ramach konceptualizacji Royer i zespołu⁵¹ podkreśla znaczenie osiągania celów ekonomicznych, wraz z celami środowiskowymi i społecznymi. Ze względu na to, że szereg środowisk sektorowych charakteryzuje się dynamicznym krajobrazem konkurencyjnym, a także wyzwaniami środowiskowymi i społecznymi, zdolność do „zmiany biegu” w zależności od aktualnych warunków jazdy ma ogromne znaczenie.



Rysunek 17. Kreowanie wartości w ramach trybrydowych modeli biznesowych cyfrowych platform rynkowych

Źródło: S. Royer, S. Baumann, P. Głodek, *Profitable Sustainability...*

Rysunek 17 ukazuje połączenie elementów trybrydowych modeli biznesowych, mające na celu określenie wartości dodanej cyfrowej platformy rynkowej pod względem celu korporacyjnego (tj. społecznego, środowiskowego

51 S. Royer, S. Baumann, P. Głodek, *Profitable Sustainability...*

i ekonomicznego). W tym kontekście istotne jest zrozumienie zarówno tworzenia wartości, jak i jej przechwytywania. Tak się dzieje, gdyż tworzenie wartości zależy w dużym stopniu od współpracy, natomiast elementy konkurencji znajdują odzwierciedlenie w przechwytywaniu wartości⁵².

52 D.P. Hannah, K.M. Eisenhardt, *How Firms Navigate...*

Rozdział 5

Cyfrowe platformy rynkowe w ramach modeli trybrydowych – przypadki biznesowe

Cyfrowe platformy rynkowe wykorzystujące trybrydowy model biznesowy pojawiają się w wielu sektorach współczesnej gospodarki. Jednocześnie temat ten pod względem badawczym jest ciągle słabo przeanalizowany i opisany. Powstaje zatem pytanie o rzeczywistą skalę występowania tego modelu oraz jego obecność w różnych obszarach gospodarki. W związku z tym autor podjął się zadania identyfikacji sektorów, w których powstają i rozwijają się tego rodzaju przedsiębiorstwa. Przedstawione przykłady zostały następnie skategoryzowane i poddane szczegółowej analizie.

Podstawowym założeniem tej analizy jest zrozumienie zakresu występowania oraz zróżnicowania cyfrowych platform rynkowych poprzez ich identyfikację i opis działań. Szczególnie istotne jest to w kontekście wcześniejszej fazy rozwoju tego modelu biznesowego, gdy przedsiębiorcy koncentrują się na kreatywnym wykorzystaniu pojawiających się szans na nowo powstających, często niedostatecznie zbadanych rynkach. W tej fazie innowacyjne podejście przejawia się także w odświeżaniu istniejących produktów i usług, które z biznesowego punktu widzenia mogą być postrzegane jako dojrzałe lub nieatrakcyjne.

Celem niniejszego badania jest zidentyfikowanie i analiza obszarów powstawania oraz rozwoju cyfrowych platform rynkowych opartych na trybrydowym modelu biznesowym. Wyniki mają pomóc w lepszym zrozumieniu zasięgu i różnorodności tych platform, szczególnie w ich początkowych fazach rozwoju. Dąży się także do przedstawienia przykładów ilustrujących rzeczywistą implementację elementów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych w ramach działań platform trybrydowych. Ostatecznie, badanie ma na celu poszerzenie wiedzy na temat dynamiki i charakteru cyfrowych platform rynkowych oraz opracowanie podstaw koncepcyjnych dla przyszłych badań w tej dziedzinie.

5.1. Zastosowana metoda badania

Główną zastosowaną metodą badawczą jest analiza danych wtórnych. Wykorzystano bowiem proces badawczy oparty na analizie dokumentów i danych dostępnych w źródłach już istniejących. Podejście to skoncentrowane jest na dokładnej analizie informacji pochodzących z różnych źródeł, co miało na celu identyfikację i opisanie charakterystyk badanego zjawiska. Przebieg procesu badawczego można sprowadzić do następujących etapów:

1. Identyfikacja funduszy inwestycyjnych venture capital realizujących inwestycje wpływu (VC typu impact).
2. Analiza portfeli inwestycyjnych zidentyfikowanych funduszy.
3. Identyfikacja trybrydowych cyfrowych platform rynkowych.
4. Grupowanie podmiotów.
5. Identyfikacja założeń modelu biznesowego (w tym powtórna weryfikacja kryteriów) i analiza rezultatów.
6. Interpretacja i wnioski.

Tak więc w niniejszym badaniu autor przystąpił do analizy sektora wykorzystując dane z portfeli inwestycyjnych funduszy inwestycyjnych venture capital. Punktem wyjścia było założenie, że zainteresowaniem tej grupy inwestorów cieszą się jedynie firmy, które w momencie inwestycji są niewielkich rozmiarów, ale posiadają duży potencjał rozwoju i budowy swojej wartości rynkowej. Tak więc analiza portfolio inwestycyjnych umożliwia identyfikację spółek, które otrzymały już co najmniej jedną inwestycję¹ (choć często więcej) od inwestora zewnętrznego. Ta selekcja zawęży zakres poszukiwań do firm, które przeprowadziły szczegółowe analizy przedinwestycyjne, zostały wybrane w konkurencyjnym środowisku rynkowym, wdrażają konkretne koncepcje biznesowe w praktyce oraz dysponują istotnym kapitałem, umożliwiającym konkurowanie na rynku. Autor założył więc, że mamy do czynienia z podmiotami o dobrych perspektywach rynkowych, nastawionymi na szybki wzrost. Tego typu przedsiębiorstwa odpowiadają zatem efektowi ekonomicznemu, określanemu jako „przekładnia ekonomiczna” w rozumieniu modelu układu napędowego omówionego we wcześniejszym rozdziale.

Aby zwiększyć efektywność poszukiwań, autor zawęził je do jednego rodzaju funduszy inwestycyjnych, mianowicie tych realizujących inwestycje typu impact, zwanych także inwestorami wpływu. Jak wskazano w podrozdziale 4.1, inwestorzy wpływu oprócz nacisku na zwrot finansowy wymagają od spółek portfelowych generowania wpływu społecznego i/lub środowiskowego. Jednocześnie nie są oni dostarczycielami finansowania dobroczynnego ani bezzwrotnych dotacji. Wymóg planowania efektu komercyjnego odróżnia inwestycje typu impact od

1 Są to inwestycje na kwoty mające strategiczne znaczenie dla małych firm. Zazwyczaj przekraczają one 1 mln euro, a często ich wymiar wynosi kilkanaście milionów euro.

działań o charakterze charytatywnym². Takie założenia działalności sprawiają, że inwestorzy wpływu stanowią atrakcyjną grupę docelową dla trybrydowych platform cyfrowych, które znajdują się na etapie rozruchu lub wczesnego rozwoju. Projekty biznesowe uwzględniające aspekty środowiskowe i społeczne stanowią w tym kontekście naturalny obiekt zainteresowania inwestorów wpływu, co daje szansę na pozyskanie inwestycji o charakterze komercyjnym i umożliwia rozwój prowadzonego biznesu³.

W badaniu przeanalizowano portfele 36 funduszy inwestycyjnych venture capital zidentyfikowanych jako inwestorzy wpływu (zob. Załącznik. Lista funduszy venture capital). Ich identyfikacja odbyła się dzięki bazom danych serwisu Dealroom.io, który jest jednym z najbardziej znanych globalnych dostawców danych o inwestycjach sektora VC. Baza danych inwestorów wpływu jest dostępna w ramach dostępu darmowego oferowanego przez ten serwis. Łączny portfel inwestycyjny funduszy objętych analizą obejmował 1103 spółki. Aby zidentyfikować platformy trybrydowe przeprowadzono analizę, która wskazywała spółki, spełniające trzy założenia:

- 1) cyfrowa platforma rynkowa jako model działania,
- 2) cele społeczne jako składnik celów firmy,
- 3) cele środowiskowe jako składnik celów firmy.

Ze względu na opisany wyżej charakter inwestorów założono, że kryterium realizacji celów biznesowych/komercyjnych jest spełniane automatycznie, przy czym jednak i ono było sprawdzane w kontekście rozwoju i wyników finansowych firm. Autor wziął pod uwagę wysokie ryzyko inwestycyjne na wczesnych etapach życia firmy, tak więc starano się pozyskać informację, czy dany podmiot prowadził w momencie badania działalność operacyjną. Zidentyfikowano dzięki temu przedsiębiorstwa, które zakończyły swoją działalność (zapewne z powodu niepowodzenia biznesowego) lub też zmodyfikowały obszar swojej działalności⁴.

Analiza poszczególnych kryteriów została przeprowadzona z wykorzystaniem następujących źródeł:

1. Informacji o spółkach (w tym przypadku spółkach portfelowych) zamieszczonych na stronie inwestora funduszu venture capital. Szczególnie cennym źródłem informacji były, udostępniane przez niektóre fundusze VC (na

2 J. Glencross, L. Boggild, M. Bishop, S. Manwaring, J.P. Harrison, M. Leytes, B. Plante, *The Impact Investing Guidebook for Foundations*, Philanthropic Foundations Canada, Community Foundations of Canada, Purpose Capital, 2017, <https://missioninvestors.org/sites/default/files/resources/Impact-Investing-Guidebook-Foundations-v16-Linked.pdf> (dostęp: 2.05.2025).

3 A. Volk, *Investing for Impact. The Global Impact Investing Market 2020*, International Finance Corporation, 2021, <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/2021-investing-for-impact-fin2.pdf> (dostęp: 2.05.2025).

4 Jednym z przykładów jest firma Flecto (Portugalia), która stworzyło platformę (pod nazwą Rnters) do współużytkowania wielu kategorii sprzętu, takich jak sprzęt elektroniczny, drony, instrumenty muzyczne i wiele innych. Obecnie projekt platformy został zarzucony, ale przedsiębiorstwo działa oferując całościowe rozwiązania softwarowe dla innych platform współdzielenia oraz dla firm wypożyczających różne rodzaje sprzętu dla użytkowników końcowych.

swoich stronach internetowych) podsumowania własnych raportów dotyczących spełnienia warunków 2 i 3⁵, przez konkretną spółkę.

2. Stron internetowych zidentyfikowanych spółek.
3. Materiałów zawartych w doniesieniach prasowych dotyczących poszczególnych zidentyfikowanych spółek.
4. Profili inwestycyjnych poszczególnych firm zamieszczonych na stronach specjalistycznych internetowych serwisów, głównie pitchbook.com. Jest to platforma analityczna i baza danych skierowana do profesjonalistów z branży *private equity* i *venture capital*. Dostarcza ona informacji na temat inwestycji, spółek i transakcji, co stanowi dobre uzupełnienie danych do profilu firm.

Pierwszym wynikiem badania było zidentyfikowanie 26 podmiotów spełniających wszystkie trzy założone kryteria. Kolejno zostały one opisane i pogrupowane według charakterystyki prowadzonej działalności.

Analiza uwzględnionych kryteriów umożliwiła także wykorzystanie wcześniejszych rozważań teoretycznych, w szczególności koncepcji modelowania jako wzorca, aby lepiej zrozumieć, w jaki sposób modele biznesowe wpisują się w trybrydowy wariant modelu biznesowego. Na tej podstawie podjęto próbę analizy, w jakim stopniu perspektywa trzech osiągnięć – ekonomicznych, środowiskowych i społecznych – jest przydatna w kontekście cyfrowych platform rynkowych.

5.2. Wyniki badania – obszary działalności

W wyniku przeprowadzonych analiz zidentyfikowano 26 firm, które spełniały założone kryteria. Stanowią one zróżnicowaną grupę podmiotów, mających siedzibę w różnych krajach, reprezentujących różnorodne sektory oraz zorientowanych na różne grupy klientów. W celu zobrazowania ich struktury, firmy zostały pogrupowane na podstawie podobieństw w zakresie działalności, cech klientów oraz częściowo – proponowanych wartości.

Zgodnie z założeniami badania, wyodrębnioną grupę podmiotów podzielono według obszarów ich działalności. Grupowanie to przeprowadzono na podstawie zarówno informacji o towarach i usługach stanowiących przedmiot transakcji, jak i elementów celów realizowanych w ramach platform. Przykładem jest grupa 1, związana z działalnością w obszarze gospodarki obiegu zamkniętego. Jest to grupa szczególnie zróżnicowana

5 Szczególnie wartościowym przykładem jest fundusz MSM, który dla istotnej części swoich firm portfelowych publikuje podsumowania raportów, w których zawarta jest część „Impact Management Project assessment” omawiająca pięć wymiarów wpływu planowanego przez dany podmiot. Przykładem jest raport na temat oddziaływania firmy Thrift+ dostępny na witrynie: <https://msm.vc/wp-content/uploads/2022/02/Thrift.pdf>

wana, w której wydzielono trzy podgrupy. Jednocześnie wszystkie działania realizowane w ramach platform tej grupy odnoszą się do przedłużania cyklu użytkowania produktów lub ich recyklingu. W związku z tym, spójność tej grupy nie wynika z rodzaju produktów, lecz z funkcji, jakie realizowane są z wykorzystaniem platformy rynkowej.

Pozostałe cztery zidentyfikowane grupy podmiotów to platformy rynkowe związane z usługami w zakresie zdrowia, platformy rynkowe związane z gospodarką współdzielenia, platformy rynkowe związane z instrumentami finansowymi o profilu społecznym i środowiskowym oraz platformy rynkowe związane z handlem w obrębie towarów i usług społecznie i środowiskowo odpowiedzialnych. Tak więc w ramach zidentyfikowanych grup są te spójne sektorowo (ochrona zdrowia, instrumenty finansowe), jak i te określone funkcjonalnie (gospodarka współdzielenia, handel wrażliwymi społecznie i środowiskowo towarami i usługami).

Grupa 1. Platformy rynkowe związane z gospodarką obiegu zamkniętego

Jednym z obszarów aktywności gospodarczej związanej z odpowiedzialnością na wyzwania środowiskowe jest koncepcja gospodarki obiegu zamkniętego (GOZ). Zyskuje ona na znaczeniu, gdyż promuje zrównoważone zarządzanie zasobami poprzez minimalizację odpadów i maksymalizację wartości produktów w całym ich cyklu życia⁶. Opiera się na zasadzie zamknięcia obiegu materiałów i energii w procesach produkcyjnych i konsumpcyjnych. W przeciwieństwie do tradycyjnego modelu linearnego („wziąć, wyprodukować, wyrzucić”), GOZ promuje ponowne wykorzystanie, naprawę, recykling i regenerację produktów, co prowadzi do zmniejszenia zużycia zasobów naturalnych i ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko⁷. Zasadniczymi składowymi tej koncepcji są (1) projektowanie produktów z myślą o ich trwałości i możliwości odzysku, oraz (2) rozwój innowacyjnych technologii umożliwiających efektywne zarządzanie odpadami i surowcami wtórnymi⁸. Z założenia GOZ powinno nie tylko przyczyniać się do ochrony środowiska, ale również generować korzyści ekonomiczne – głównie poprzez oszczędności w kosztach produkcji i tworzenie nowych rynków związanych z recyklingiem i odzyskiem materiałów⁹.

6 M. Geissdoerfer, P. Savaget, N. Bocken, E. Hultink, *The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm?*, „Journal of Cleaner Production” 2017, 143, s. 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

7 E. Szczech-Pietkiewicz, A. Czerniak, *Gospodarka obiegu zamkniętego jako potencjał zrównoważonego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2024, 197, s. 85–96. <https://doi.org/10.33119/SIP.2024.197.6>

8 J. Kirchherr, D. Reike, M. Hekkert, *Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions*, „Resources, Conservation and Recycling” 2017, 127, s. 221–232.

9 P. Ghisellini, C. Cialani, S. Ulgiati, *A Review on Circular Economy: The Expected Transition to a Balanced Interplay of Environmental and Economic Systems*, „Journal of Cleaner Production” 2016, 114, s. 11–32.

W ramach badania zidentyfikowano siedem platform rynkowych, które działają w dziedzinach powiązanych z GOZ. Tabela 4 prezentuje przedsiębiorstwa z tej grupy, których działalność wykorzystuje model platformy w zakresie handlu używanymi towarami. Wszystkie z nich wspierają handel towarami wrażliwymi społecznie, a szczególnie jest to widoczne w zakresie używanej odzieży i akcesoriów dla dzieci (Beebs), oraz działań charytatywnych w zakresie odzieży (Thrift+). Generalnie realizowane cele społeczne można podsumować jako:

1. Zwiększenie społecznej dostępności produktów poprzez dostęp do używanych produktów w przystępnych cenach – zwłaszcza dla grup społecznych wrażliwych na wykluczenie.
2. Zwiększenie świadomości wartości produktów używanych, co może również prowadzić do efektów środowiskowych – przez wzrost skłonności do sprzedaży produktu, a nie jego wyrzucenie.
3. Wspieranie budowanie kulturowych wzorców ponownego wykorzystania towarów używanych.

Cele środowiskowe realizowane przez tą grupę można określić jako:

1. Wydłużenie okresu użytkowania wytworzonych produktów poprzez wykorzystanie produktów używanych, co pośrednio wpływa na zmniejszenie popytu na nowo wytworzone produkty/materiały.
2. Pośrednie ograniczenie wytwarzania odpadów, poprzez wydłużenie czasu użytkowania produktów już wytworzonych.

Tabela 4. Zidentyfikowane platformy działające w ramach założeń GOZ w zakresie handlu towarami używanymi

Lp.	Obszar działalności	Nazwa	Ważny inwestor	Opis
G1	Rowery używane	BikeFair (Amsterdam, Holandia)	Ragnarson	Platforma C2C dostarcza bazy danych ofert sprzedaży rowerów, oferując również wyspecjalizowany system wyszukiwania ofert. Weryfikuje bazowe informacje na temat sprzedawanego sprzętu oraz pośredniczy w dokonywaniu płatności (funkcja bezpieczeństwa). Dostępna jest opcja transportu towaru i wsparcie w procesie wyszukiwania serwisu rowerowego. Platforma została założona w 2017 roku. Uzyskała dotychczas cztery rundy finansowania – trzy od inwestorów VC i jedną w ramach crowdfundingu. Łączna ich kwota nie jest mniejsza niż 1,24 mln € ^a .

Lp.	Obszar działalności	Nazwa	Ważny inwestor	Opis
G2	Odzież używana	Thrift+ (Londyn, Wielka Brytania)	MSM	Podmiot wykorzystujący częściowo model platformy rynkowej jest on używany w ramach handlu odzieżą używaną. Pozostałe działania firmy obejmują (1) sklep charytatywny – sprzedający online darowaną odzież używaną oraz (2) sklep z odzieżą używaną nabywaną przez Thrift+. W ramach sklepu charytatywnego korzysta m.in. z pracy wolontariuszy. Platforma została założona w roku 2017. Uzyskała dotychczas co najmniej cztery rundy finansowania VC na kwotę nie mniejszą niż 4,00 mln USD ^b .
G3	Odzież używana	Finds (Londyn, Wielka Brytania)	MSM	Platforma handlu używaną odzieżą typu C2C intensywnie wykorzystuje różnorodne narzędzia marketingowe związane z modą, obejmujące filmy reklamowe, transmisje na żywo oraz zaangażowanie społecznościowe. Za pomocą narzędzi informatycznych platforma kieruje swoje działania do grupy docelowej, jaką jest społeczność konsumentów z pokolenia Z. Platforma założona w 2018 r. Uzyskała w roku 2021 inwestycję VC na kwotę 280 tys. USD. W roku 2025 sygnalizuje problemy finansowe ^c .
G4	Odzież i akcesoria dla dzieci	Beebs (Paryż, Francja)	Citizen Capital	Beebs to społecznościowa platforma handlowa dedykowana używanym produktom dla dzieci. Model biznesowy opiera się na platformie, na której rodzice mogą łatwo i niedrogo kupować oraz odsprzedawać przedmioty, których ich dzieci już nie potrzebują. Platforma zajmuje się m.in. logistyką wysyłkową dla sprzedających, kładąc nacisk na prostotę procesu zakupu i sprzedaży. Platforma została założona w roku 2019. Uzyskała siedem rund finansowania VC na łączną kwotę nie mniejszą niż 8,44 mln USD ^d .

^a Dane finansowe za: *Bikefair – Company Profile*, https://tracxn.com/d/companies/bikefair/_AipUkoqXAr_qJKrmiaS_PNSJQ1P9hDvWkHelu0l6Xrl (dostęp: 25.04.2025).

^b Dane finansowe za: *Thrift+ – Funding & Investors*, https://tracxn.com/d/companies/thrift/_1hfVSlRtaMuwWxzVhBkvREgasHdqqtq9Pzb_1Wv0vsKs/funding-and-investors#funding-rounds (dostęp: 25.04.2025).

^c Dane finansowe za: *Finds*, <https://www.cbinsights.com/company/finds/financials> (dostęp: 25.04.2025).

^d Dane finansowe za: *Beebs Overview*, <https://pitchbook.com/profiles/company/467639-38#faq> (dostęp: 25.04.2025).

Źródło: opracowanie własne.

Elementy modelu biznesowego, podobne do opisanych wyżej przedsiębiorstw, można zaobserwować także w przypadku dużych graczy rynkowych na polskim rynku, takich jak Vinted (platforma C2C handlu odzieżą używaną) oraz w ograniczonym zakresie OLX (platforma ogłoszeniowa, obsługująca handel zarówno towarami używanymi, jak i nowymi). Cechą szczególną firm zidentyfikowanych w badaniu jest zaangażowanie we wspieranie rynków „trudnych”, wymagających specjalistycznych rozwiązań i dedykowanej specjalizacji. W przypadku OLX mamy do czynienia z obsługą już istniejących rynków produktów używanych. Chociaż rzeczywiście platforma ta wzmacnia te rynki i generuje zarówno efekty społeczne, jak i środowiskowe, istotne jest dodanie, że OLX obsługuje również handel produktami nowymi i tymi, które mogą wywierać negatywny wpływ na środowisko, np. w sektorze motoryzacyjnym czy chemii gospodarczej.

Tabela 5 zawiera dane dotyczące jedyne przedsiębiorstwa zidentyfikowanego jako aktora pośredniczącego na rynku usług związanych z naprawami i przedłużaniem żywotności już wyprodukowanych towarów. Firma Sojo jest platformą służącą pośrednictwu w zakresie przeróbek i napraw odzieży. Jej działalność ma na celu ograniczanie wysokich wskaźników zwrotów w branży modowej oraz wydłużanie żywotności odzieży, przyczyniając się tym samym do zmniejszania negatywnego wpływu branży na środowisko.

Tabela 5. Zidentyfikowane platformy działające w ramach założeń GOZ w zakresie usług związanych z naprawami i przedłużeniem życia towarów już wyprodukowanych

Lp.	Obszar działalności	Nazwa	Inwestor	Opis
G5	Naprawa i przeszywania odzieży	Sojo (Londyn, Wielka Brytania)	MSM	Platforma nakierowana na wsparcie mody opartej na zasadach gospodarki o obiegu zamkniętym. Działa jako platforma służąca do przeróbek i napraw odzieży. Działalność Sojo nakierowana jest na zmniejszanie wysokich wskaźników zwrotów w branży modowej i wydłuża żywotność odzieży. Łączy klientów z lokalnymi krawcami za pośrednictwem aplikacji, oferując wygodne usługi odbioru i dostawy w zakresie napraw i przeróbek odzieży. Sojo współpracuje również z markami modowymi, pośrednicząc w przeróbkach. Platforma założona w 2020 roku. Uzyskała do tej pory co najmniej jedną rundę finansowania na kwotę nie mniejszą niż 2,4 mln USD ^a .

^a Dane finansowe za: *Sojo – Company Profile*, https://tracxn.com/d/companies/sojo/_NBPXfGOUaK4_7D2aQG5btKLIIJ7cUsxpAT0VkaY74k#funding-and-investors (dostęp: 27.04.2025).

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowane cele środowiskowe są w tym przypadku bardzo podobne do tych z poprzedniej grupy przedsiębiorstw, choć osiągnięte nieco inną metodą. Są to:

1. Wydłużenie okresu użytkowania wytworzonych produktów poprzez naprawę/przeróbki produktów już kupionych, co pośrednio wpływa na zmniejszenie popytu na nowo wytworzone produkty.
2. Pośrednie ograniczenie wytwarzania odpadów, poprzez wydłużenie czasu użytkowania produktów już wytworzonych.

Cele społeczne, które można wskazać:

1. Oszczędności gospodarstw domowych związane z ograniczaniem popytu na nowe ubrania poprzez możliwość naprawy/dostosowania ubrań już używanych.
2. Kreowanie i wspieranie odpowiedzialnych postaw społecznych.

Tabela 6 zawiera dane dwóch przedsiębiorstw, które działają jako platformy w dziedzinie gospodarowania surowcami wtórnymi. W tych przypadkach są to surowce o zupełnie odmiennej charakterystyce. Firma Reverse Resources zajmuje się zużytą odzieżą, natomiast Vanilla Steel – stałą z nadwyżek produkcyjnych, przeznaczoną do wtórnego zastosowania. Obie jednak działają według podobnej zasady. Są to platformy B2B, które łączą specjalistyczną podaż surowców, które nie mają zastosowania na rynku pierwotnym ze specjalistycznym popytem. W przypadku odzieży jest to związane m.in. z kompetencjami do wnikliwej oceny oferowanego surowca, tak aby można go było odpowiednio oznaczać w kontekście kupujących oczekujących wyselekcjonowanej dostawy.

Tabela 6. Zidentyfikowane platformy działające w ramach założeń GOZ w zakresie gospodarowania surowcami wtórnymi

Lp.	Obszar działalności	Nazwa	Ważny inwestor	Opis
G6	Recykling zużytej odzieży	Reverse Resources (Tallin, Estonia)	Limitless	Platforma łącząca producentów odpadów tekstylnych z firmami recyklingowymi na całym świecie, umożliwiającą dopasowanie odpadów do najbardziej odpowiednich rozwiązań w zakresie recyklingu. Zapewnia ona przejrzystość informacji i wspiera łańcuchy dostaw oparte na danych. Platforma umożliwia firmom z branży tekstylnej planowanie i nadzorowanie przepływu tekstyliów od źródła odpadów aż do recyklingu. W efekcie dochodzi do wydłużenia cyklu życia już raz wyprodukowanych włókien. Platforma została utworzona w 2014 roku. Używała do tej pory kilka rund inwestycji VC na kwotę co najmniej 2,3 mln € ^a .

Tabela 6 (cd.)

Lp.	Obszar działalności	Nazwa	Ważny inwestor	Opis
G7	Handel stalą z recyklingu	Vanilla Steel (Berlin, Niemcy)	MSM	Niezależna platforma cyfrowa dla metali w Europie, skupiająca się na stali „non-prime”. Firma podkreśla, że sprzedaż tej stali generuje oszczędności emisji CO ₂ na poziomie od 96% do 70% w porównaniu z produkcją tej samej tonażu najwyższej jakości stali. Platforma zapewnia kupującym pojedynczy punkt kontaktowy, do którego mogą się zgłaszać, aby znaleźć nadmiar materiałów w całej Europie. Obecna jest w 30 krajach, w tym również w Polsce ^b . Platforma utworzona została w roku 2020. Używała do tej pory jedną rundę inwestycji VC na kwotę co najmniej 4,00 mln USD ^c .

^a Dane finansowe za: *Reverse Resources*, <https://nordicasian.vc/startup/reverse-resources/> (dostęp: 27.04.2025).

^b *Platforma e-aukcji dla nadwyżek ze stali węglowej i nierdzewnej nabiera rozpędu*, <https://polskiprzemysl.com.pl/wiadomosci-ze-swiata/platforma-e-aukcji-dla-nadwyzek-ze-stali-weglowej-i-nierdzewnej-nabiera-rozpedu/> (dostęp: 20.06.2025).

^c Dane finansowe za: *Vanilla Steel*, <https://o.parsers.vc/startup/vanillasteel.com/> (dostęp: 27.04.2025).

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowane cele środowiskowe są w tym przypadku zbieżne z innymi grupami GOZ. Są to:

1. Wydłużenie okresu użytkowania raz wytworzonych surowców poprzez możliwość ich przerobienia w nowe produkty, co pośrednio wpływa na zmniejszenie popytu na surowce nowo wytworzone.
2. Pośrednie ograniczenie wytwarzania odpadów, poprzez wydłużenie czasu użytkowania surowców (w ramach różnych produktów) już wytworzonych.

Cele społeczne, które można wskazać:

1. Oszczędności społeczne związane z ograniczaniem odpadów, które muszą zostać zagospodarowane.
2. Zwiększenie dostępności produktów z surowców poddanych recyklingowi.

Grupa 2. Platformy rynkowe związane z usługami w zakresie zdrowia

Współczesny sektor usług zdrowotnych przechodzi dynamiczną transformację, w której kluczową rolę odgrywają technologie cyfrowe oraz wysokiej jakości dostęp do łączności. Zapewnienie powszechnego i stabilnego dostępu do szerokopasmowego internetu oraz nowoczesnych rozwiązań komunikacyjnych umożliwia

wdrożenie różnorodnych usług dla pacjentów, takich jak telemedycyna, konsultacje online, monitorowanie zdrowia na odległość czy dostęp do cyfrowej dokumentacji medycznej. Haleem i zespół¹⁰ wskazali szereg obszarów zastosowań telemedycyny, grupujące je w ramach czterech głównych dużych obszarów zastosowań. Są nimi:

1. Zarządzanie chorobami przewlekłymi.
2. Zarządzanie terapią w całej ścieżce leczenia.
3. Wsparcie procesu przepisywania leków.
4. Analityka wspierająca zarządzanie zasobami służby zdrowia.

Jednocześnie, w kontekście przyszłości usług telemedycznych, autorzy wyróżnili aż 17 obszarów rozwoju tych zastosowań, obejmujących m.in. różne formy prewencji, wideokonsultacje, a także opiekę nad grupami pacjentów o szczególnych potrzebach. W efekcie usługi cyfrowe coraz bardziej wpisują się w integralny skład ekosystemu zdrowotnego. Ich rozwój i szerokie zastosowanie umożliwiają wyjście poza tradycyjne modele biznesowe, w szczególności poprzez powstawanie i rozbudowę platform rynkowych związanych z opieką zdrowotną. Chociaż platformy te nie odnoszą się do telemedycyny wprost, wspierają jej rozwój i organizację procesów.

Tabela 7 zawiera opisy zidentyfikowanych przedsiębiorstw działających jako platformy pośredniczące w świadczeniu usług medycznych. Podmioty te nie zajmują się bezpośrednio telemedycyną, ale w dużej mierze wykorzystują jej różnorodne elementy. Ich głównym zadaniem jest organizacja dostępu do usług medycznych dla różnych grup docelowych. Pomagają klientom pokonywać ograniczenia związane m.in. z wysoką mobilnością, przynależnością do grup o szczególnych uwarunkowaniach kulturowych lub medycznych. Z kolei firma Evaro koncentruje się na ułatwianiu klientom biznesowym włączania usług medycznych i okołomedycznych do pakietów oferowanych w ramach innych branż, takich jak turystyka, kosmetyka czy wellness. W tym przypadku usługi medyczne pełnią rolę uzupełnienia istniejącej oferty rynkowej.

Zidentyfikowane cele społeczne można w tym przypadku podsumować jako:

1. Zwiększenie dostępności opieki zdrowotnej, ponieważ wszystkie platformy przyczyniają się do poprawy dostępu do usług medycznych, zwłaszcza dla grup, które mogą mieć utrudniony dostęp do tradycyjnych form opieki – w szczególności nomadów cyfrowych, kobiet w specyficznych kontekstach kulturowych oraz osób z ograniczeniami czasowymi i/lub geograficznymi.
2. Poprawa wygody i efektywności opieki zdrowotnej poprzez wykorzystanie technologii i telemedycyny, co usprawnia proces leczenia. Efektem jest większa wygoda dla pacjentów oraz, potencjalnie, zwiększenie poczucia bezpieczeństwa.

10 A. Haleem, M. Javaid, R.P. Singh, R. Suman, *Telemedicine for Healthcare: Capabilities, Features, Barriers, and Applications*, „Sensors International” 2021, 2, 100117. <https://doi.org/10.1016/j.sintl.2021.100117>

3. Wzmocnienie roli pacjenta. Usługi oferowane przez wskazane platformy mogą potencjalnie wzmacniać rolę pacjenta, dając mu większą kontrolę nad procesem leczenia i dostęp do informacji o swoim zdrowiu.
4. Wsparcie dla konkretnych grup społecznych o specyficznych potrzebach. Firmy te koncentrują się na zaspokajaniu szczególnych potrzeb konkretnych grup społecznych, takich jak kobiety (Nabta Health, Aster), czy osoby prowadzące mobilny tryb życia (Salu).
5. Potencjalne obniżenie kosztów opieki zdrowotnej. Potencjalne wykorzystanie profilaktyki, wczesnej interwencji i efektywniejszych metod leczenia może prowadzić do obniżenia kosztów (finansowych, emocjonalnych i innych) opieki zdrowotnej zarówno dla pacjentów, jak i pracodawców.

Tabela 7. Zidentyfikowane platformy o profilu medycznym

Lp.	Obszar działalności	Nazwa	Ważny inwestor	Opis
M1	Platforma pośredniczenia w dostępie do usług zdrowotnych	Salu (Tallin, Estonia)	Limitless	Salu jest platformą pośredniczącą w dostępie do usług zdrowotnych, skierowaną do segmentu tzw. „nomadów cyfrowych” – osób prowadzących mobilny tryb życia. Platforma oferuje miesięczne i roczne plany opieki zdrowotnej, zapewniające dostęp zarówno do podstawowych, jak i specjalistycznych usług. Kluczowymi atutami są wygoda i łatwość dostępu. Propozycją wartości firmy jest wsparcie w rozwiązywaniu unikalnych wyzwań związanych z opieką zdrowotną, z jakimi borykają się osoby prowadzące mobilny styl życia. Platforma została założona w 2022 roku. Uzyskała do tej pory co najmniej dwie rundy finansowania VC na kwotę nie mniejszą niż 350 tys. € ^a .
M2	Platforma pośredniczenia w dostępie do usług zdrowotnych dla kobiet	Nabta health (Sharjah, Zjednoczone Emiraty Arabskie)	Empede Capital	Nabta Health oferuje pośrednictwo w poszukiwaniu spersonalizowanych rozwiązań kompleksowej opieki zdrowotnej i prewencji dla kobiet. Łączy opiekę stacjonarną, wsparcie wirtualne i oparte na sztucznej inteligencji doradztwo zdrowotne. Działa na rynkach Bliskiego Wschodu, co jest związane ze szczególnym kontekstem kulturowym, sposobem traktowania kobiet i ich zdrowia. Platforma nakierowana jest na współpracę z pracodawcami. Platforma założona w roku 2017. Uzyskała do tej pory co najmniej 3 rundy finansowania na kwotę nie mniejszą niż 1,86 mln USD ^b .

Lp.	Obszar działalności	Nazwa	Ważny inwestor	Opis
M3	Platforma integrująca usługi medyczne dla różnych sektorów biznesu	Evaro (Norwich, Wielka Brytania)	Cornerstone	Evaro oferuje firmom platformę „plug-and-play” do integracji usług telemedycznych, przede wszystkim związanych z lekami na receptę. Działając jako kompleksowe rozwiązanie, Evaro przejmuje cały proces – od konsultacji i wystawiania recept po realizację zamówień i opiekę posprzedażową. Umożliwia partnerom skupienie się na relacjach z klientami. Evaro ułatwia firmom z różnych sektorów (kosmetyki, zdrowie seksualne, turystyka) szybkie i zgodne z przepisami rozszerzenie oferty o usługi medyczne, wykorzystując lokalnych dostawców usług. Platforma założona w roku 2017. Uzyskała do tej pory co najmniej 1 rundę finansowania na kwotę nie mniejszą niż 1,5 mln USD ^a .
M4	Platforma pośredniczenia w dostępie do usług zdrowotnych dla kobiet	Aster (San Francisco, Stany Zjednoczone)	Cake Ventures, Cornerstone	Platforma do zarządzania zdrowiem kobiet, działająca w modelu, który zapewnia kompleksowe rozwiązanie dla prywatnych praktyk i ich klientek. Oferuje platformę zawierającą narzędzia do telemedycyny, automatycznego planowania, personalizacji dokumentacji, transkrypcji opartej na sztucznej inteligencji oraz pomiaru efektów leczenia. Platforma koncentruje się na usprawnieniu efektywności klinicznej i poprawie wyników leczenia pacjentek poprzez oferowanie kompleksowego wsparcia w zarządzaniu opieką. Aster obsługuje rynek Stanów Zjednoczonych. Platforma założona w roku 2017. Uzyskała do tej pory co najmniej 1 rundę finansowania na kwotę nie mniejszą niż 2,4 mln USD ^d .

^a Dane finansowe za: *Salu Health*, <https://www.crunchbase.com/organization/salu-0286> (dostęp: 29.04.2025).

^b Dane finansowe za: *Nabta Health Overview*, <https://pitchbook.com/profiles/company/230023-90#timeline> (dostęp: 29.04.2025).

^c Dane finansowe za: *Evaro – Company Profile*, https://tracxn.com/d/companies/evaro/_wC1daBQL5h3i6zI_HRljMLVknawmLABzs3EpZ3ugo (dostęp: 29.04.2025).

^d Dane finansowe za: *Announcing Our \$2.4M Pre-seed*, <https://www.astercare.com/aster-blog/announcing-our-2m-pre-seed> (dostęp: 29.04.2025).

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowane cele środowiskowe można określić jako:

1. Redukcja konieczności podróży (zarówno pacjentów, jak i personelu medycznego) dzięki wykorzystaniu telemedycyny oraz lokalnych zasobów medycznych, co przekłada się m.in. na mniejszą emisję spalin.

2. Ograniczenie zużycia zasobów (np. papieru) poprzez digitalizację procesów i dokumentacji medycznej.

Niektóre ze zidentyfikowanych platform działają w zbliżony sposób do podmiotów rynku medycznego w Polsce, jednak w naszym kraju przeważają podmioty, które budują systemy cyfrowe obsługi własnych usług na np. Lux Med czy Medcover. Nie są to więc platformy rynkowe, choć działają z wykorzystaniem rozbudowanych narzędzi informatycznych. Jako typową platformę rynkową można wskazać Znanylekarz.pl. Działa ona na zasadzie dwustronnego modelu biznesowego, gdzie jedna strona to pacjenci poszukujący usług medycznych, a druga to lekarze i placówki medyczne oferujące te usługi. Posiada ponadto funkcje personalizacji oferty oraz rozbudowany system ocen.

Grupa 3. Platformy rynkowe związane z gospodarką współdzielenia

Założenia gospodarki współdzielenia oraz powiązania jej z cyfrowymi platformami rynkowymi zostały nakreślone w podrozdziale 2.5. Wskazano w nim m.in. na istotną symbiozę między ekonomiką platform i gospodarką współdzielenia. W ramach tego obszaru zidentyfikowano w badaniu pięć platform rynkowych. Tabela 8 zawiera ich podstawowe charakterystyki.

Zidentyfikowane firmy przedstawiają bardzo szeroki zakres działalności. W tym przypadku współdzielenie obejmuje z jednej strony produkty fizyczne jak ubrania (pool) czy różnego typu sprzęt elektroniczny i muzyczny (Rnters, firmy Flecto), a z drugiej różne formy usług. Są to usługi odnoszące się m.in. do współdzielenia logistyki transportowej przewozów pasażerskich (RideTandem), w tym szczególnie przewozów autobusowych. Są one nakierowane na grupy wrażliwe, a jednym z efektów jest zmniejszanie luk w przejazdach publicznych. Innym przykładem jest platforma współdzielenia powierzchni ładunkowych (OneRail) podmiotów realizujących transport towarowy (głównie aut, ale usługi są intermodalne). Jest ona nakierowana na ograniczenie problemów tzw. ostatniej mili w dostawach. Ostatnim z przykładów jest przedsięwzięcie o wyraźnym nastawieniu prospołecznym, znane pod nazwą Helper – platforma wspierająca pomoc sąsiedzką. W ramach tej inicjatywy członkowie społeczności mają możliwość udostępniania usług, które polegają na wzajemnym wspieraniu się, zwłaszcza dla osób potrzebujących wsparcia w codziennych funkcjach, takich jak zakupy, wizyty u lekarza, czy inne formy pomocy w życiu codziennym. Platforma ta sprzyja budowaniu więzi lokalnej społeczności oraz promuje altruistyczne postawy, które przekładają się na poprawę jakości życia mieszkańców i zwiększenie poczucia solidarności w sąsiedzkich relacjach.

Zidentyfikowane realizowane cele społeczne można w tym przypadku określić jako:

1. Ułatwianie dostępu do podstawowych usług (takich jak transport, dostawy, opieka domowa itp.) czy towarów (odzież, dostawy), co podnosi komfort życia grupom ekonomicznie wrażliwym.

2. Wspieranie niezależności osób potrzebujących wsparcia, np. w formie transportu czy usług pomocowych.
3. Budowanie relacji społecznych i wzmacnianie więzi sąsiedzkich.
4. Zwiększanie dostępności transportowej lokalizacji o utrudnionym (drogim) dostępie.

Tabela 8. Zidentyfikowane platformy związane z wykorzystaniem zasad gospodarki współdzielenia

Lp.	Obszar działalności	Nazwa	Ważny inwestor	Opis
W1	Platforma na rynku usług mobilności grupowej	RideTandem (Birmingham, Wielka Brytania)	Ascension	Model firmy opiera się na dostarczaniu technologicznie wspieranych, zrównoważonych usług przewozu grupowego dla miejsc pracy i instytucji edukacyjnych. Firma oferuje kontakt z lokalnymi firmami taksówkowymi, minibusem i przewoźnikami autokarowymi. Firma generuje przychody, pobierając prowizję za te usługi, przy czym część kosztów może być subsydiovana przez pracodawców (np. publicznych). RideTandem koncentruje się na oferowaniu stabilnych, zrównoważonych i przystępnych cenowo opcji transportu. Jego oferta w wielu przypadkach wypełnia luki w sieciach transportu publicznego. Platforma została założona w 2019 roku. Użyła do tej pory co najmniej trzy rundy finansowania VC na łączną kwotę 5,7 mln USD ^a .
W2	Platforma współdzielenia łącząca aktorów na rynku logistyki „ostatniej mili”	OneRail (Orlando, Floryda, USA)	Aliment Capital	Model firmy koncentruje się na organizacji dostaw „ostatniej mili”. Platforma łączy klientów-przedsiębiorstwa z siecią dostawców, optymalizując i zarządzając końcowym etapem procesu dostawy. Platforma działa jako „przełącznik dostaw”, łącząc systemy biznesowe (jak POS, platformy e-commerce i ERP) z siecią kurierów i flot wewnętrznych w czasie rzeczywistym. OneRail wspiera również optymalizację multimodalną, zarządzanie wyjątkami i dostarcza integrację API. Platforma została założona w roku 2018. Użyła do tej pory co najmniej 5 rund finansowania VC na łączną kwotę nie mniejszą niż 109 mln USD ^b .

Tabela 8 (cd.)

Lp.	Obszar działalności	Nazwa	Ważny inwestor	Opis
W3	Platforma współdzielenia odzieży	pool (Berlin, Niemcy)	Ragnarson	Platforma oferuje modę jako usługę, w ramach której użytkownicy wypożyczają i wymieniają odzież męską. Model generowania przychodów bazuje na okresowych (głównie miesięcznej) opłatach abonamentowych. Platforma została założona w roku 2020. W trakcie działania pozyskała dwóch inwestorów ale wielkość inwestycji nie została ujawniona ^c .
W4	Platforma współdzielenia sprzętu	Flecto (Porto, Portugalia)	MSM	Flecto stworzyło platformę Rnters do wypożyczania i pośrednictwa w wypożyczaniu wielu kategorii sprzętu, takich jak sprzęt elektroniczny, drony, instrumenty muzyczne i wiele innych. Obecnie projekt platformy został zarzucony, ale przedsiębiorstwo działa, oferując całościowe rozwiązania softwarowe dla innych platform współdzielenia oraz dla firm wypożyczających różne rodzaje sprzętu dla użytkowników końcowych. Platforma została utworzona w 2016 roku. W trakcie funkcjonowania uzyskała 1 rundę finansowania VC na kwotę 1,2 mln € ^d .
W5	Platforma sąsiedzkiego wsparcia społecznego	Helper (Belgium)	Impact expansion	Platforma łączy osoby potrzebujące pomocy domowej z sąsiadami, którzy są gotowi ją świadczyć. Platforma ta działa jako pośrednik w realizacji zadań, takich jak zakupy, wizyty u lekarza czy spacery. Dochód generowany jest poprzez pobieranie prowizji od usług zorganizowanych za pośrednictwem platformy. Dodatkowo firma współpracuje z lokalnymi władzami i organizacjami społecznymi, co zwiększa zasięg i znaczenie jej działania. Platforma została utworzona w 2017 roku. Użyła w 2018 i 2019 dwie rundy finansowania VC na łączną kwotę nie mniejszą niż 2,46 mln USD ^e .

^a Dane finansowe za: *RideTandem – Company Profile*, https://tracxn.com/d/companies/ridetandem/___AngA_zTAB844SpwyP6UEGA9RSEppqeAfKrgAa6qzrRk#about-the-company (dostęp: 3.05.2025).

^b Dane finansowe za: N. Mahoney, *OneRail Secures \$42 million to Solve Last-mile Delivery Problems*, 2024, <https://www.freightwaves.com/news/onerail-secures-42-million-to-solve-last-mile-delivery-problems> (dostęp: 3.05.2025).

^c Dane za: *Pool Valuation & Funding*, <https://pitchbook.com/profiles/company/489659-50#overview> (dostęp 30.09.2025)

^d Dane finansowe za: *Flecto – Company Profile*, https://tracxn.com/d/companies/flecto/___z5Q7gpNK7qKhdNdILOu8MwvRWRyWDgnb7S_VflzACyY (dostęp w dniu: 30.04.2025).

^e Dane finansowe za: *Helper – Company Profile*, https://tracxn.com/d/companies/helper/___Gs0VaJyXmtOuNck8laDZygS5axGqkPpOQzOKbOpE5Zw#legal-entities (dostęp: 3.05.2025).

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowane cele środowiskowe można określić jako:

1. Optymalizacja procesów logistycznych w celu zmniejszenia szkodliwych emisji związanych z transportem towarów oraz osób.
2. Wspieranie bardziej efektywnego wykorzystania zasobów – zastępowanie obciążających środowisko nowych towarów używanymi lub efektywne wykorzystania istniejących usług.

Grupa 4. Platformy rynkowe związane z instrumentami finansowymi o profilu społecznym i środowiskowym

Cyfrowe platformy rynkowe są obecne także na rynku finansowym. Szereg elementów odnoszących się do tego zagadnienia zostało nakreślonych w podrozdziale 3.6. Omawia on szczegółowo elementy crowdsourcingu, a w szczególności crowdfundingu.

Zidentyfikowane platformy przedstawiają dość zróżnicowane formy działalności. Obejmują one społecznie zaangażowane pożyczki P2P (GoParity), platformy crowdfundingowe o „klasycznym” sposobie działania (Milaap, Ulule) czy platformę crowdinvestingową (HackVentures). Widać zatem wyraźnie, że zakres oferowanych instrumentów finansowych nie wychodzi poza zakres crowdfundingu. Jednocześnie bardzo silne jest podkreślenie celów, które mogą być objęte pozyskaniem finansowaniem. Obejmują one elementy społeczne oraz środowiskowe, w różnych formach. Widoczne jest również nakierowanie na wspieranie finansowania regionów/obszarów o niskim dochodzie, jak Indie czy kraje afrykańskie. Istotną rolę platformy jest w tym przypadku funkcja budowania zaufania u dostawców kapitału. Chodzi o sprawdzanie i selekcję projektów, tak aby transparentnie działały na rzecz celów nakreślonych w strategii poszczególnych platform. Sprzyja to komfortowi dostawców środków finansowych i w konsekwencji może wpływać na większą skłonność angażowania się w transparentnie przeświecone projekty.

Zidentyfikowane realizowane cele społeczne można w tym przypadku określić jako:

1. Demokratyzacja inwestycji – platformy obniżają barierę wejścia na rynek inwestycyjny. Daje to możliwość szerszemu gronu osób zaistnienie (oczywiście w ograniczony sposób) na rynku finansowym, przy jednoczesnym wspieraniu inicjatyw zgodnych z ich wartościami.
2. Finansowanie inicjatyw społecznych – platformy umożliwiają zbieranie funduszy na cele osobiste i społeczne. Korzystają one z sieci społecznościowych i mikro-darowizn, co pozwala wspierać różnorodne inicjatywy społeczne. W wielu przypadkach są to inicjatywy, które mają trudności z uzyskaniem finansowania w inny sposób.

3. Wspieranie twórców i społeczności – platformy umożliwiają wspieranie projektów kreatywnych i o pozytywnym wpływie społecznym. Oferują one jednocześnie wsparcie dla twórców poprzez szkolenia, coaching i rynek marek zorientowanych na wpływ społeczny. Buduje to potencjał rozwoju kreatywności i przedsiębiorczości w obszarze oddziaływania społecznego.

Tabela 9. Zidentyfikowane platformy związane z instrumentami finansowymi o profilu społecznym i środowiskowym

Lp.	Obszar działalności	Nazwa	Ważny inwestor	Opis
F1	Platforma pożyczkowa projektów społecznych i środowiskowych	GoParity (Lizbona Portugalia)	MSM	Platforma pożyczkowa <i>peer-to-peer</i> (P2P). Udo- stępnia osobom i organizacjom możliwość in- westowania w projekty o pozytywnym wpływie społecznym i środowiskowym, z głównym naci- skiem na odnawialne źródła energii. Generuje przychody głównie z opłat za uruchomienie i zarządzanie pożyczkami. Platforma pobiera opłaty od właścicieli projektów oraz, w przy- padku wcześniejszej transakcji inwestorów, od nich samych, co umożliwia finansowanie ekolo- gicznych i społecznych inicjatyw. Firma działa na skalę międzynarodową, angażując społecz- ności z Europy, Ameryki Południowej i Afry- ki, a jej celem jest dalszy rozwój i zwiększenie działań uwzględniających zrównoważone cele rozwoju (SDGs). GoParity zostało założone w 2017 roku, w 2022 pozyskało inwestycje 1,5 mln €, a w 2025 2,9 mln € ^a . W obu rundach brało udział wielu inwestorów.
F2	Platforma fi- nansowania społeczno- ściowego	Milaap (Ban- galore, Indie)	Jungle ventures	Milaap to platforma finansowania społeczno- ściowego skupiająca się na zbieraniu funduszy na cele osobiste i społeczne, korzystając z sieci społecznościowych i mikro-darowizn. Model przychodów opiera się głównie na dobrowol- nych napiwkach, minimalnych opłatach platfor- mowych oraz partnerstwach z organizacjami i fi- lantropami, przy dużym nacisku na przejrzystość i zaufanie. Dzięki temu umożliwia skuteczne i transparentne wspieranie różnorodnych inicja- tyw społecznych. Milaap powstał w 2010 roku. W roku 2013 uzyskał m.in. 1,11 mln USD inwestycji VC. Wcześniej zain- westowało w tą firmę kilku aniołów biznesu (kwo- ty ok. 100 tys. USD) ^b .

Lp.	Obszar działalności	Nazwa	Ważny inwestor	Opis
F3	Platforma finansowania społeczno-sociowego	Ulule (Paryż, Francja)	Citizen Capital	Platforma crowdfundingowa oparta na systemie nagród, skupiająca się na wspieraniu projektów kreatywnych i o pozytywnym wpływie społecznym. Firma zarabia na prowizjach od środków zebranych przez realizowane projekty, oferując jednocześnie wsparcie dla twórców poprzez szkolenia, coaching i rynek marek zorientowanych na wpływ społeczny. Wykorzystuje model „wszystko albo nic”, tj. fundusze są przekazywane tylko, gdy projekt osiągnie cel, co zwiększa zaangażowanie wspierających. Ulule kładzie duży nacisk na odpowiedzialność społeczną. Posiada certyfikat B Corporation, co odzwierciedla zaangażowanie w działania społecznie i środowiskowo odpowiedzialne. Ulule zostało utworzone w 2010 roku. W 2016 roku uzyskało inwestycję VC w wysokości 5,59 mln USD ^c .
F4	Platforma inwestycyjna projektów środowiskowych	HackVentures (Genewa, Szwajcaria)	Revent Capital	Platforma inwestycyjna skoncentrowana na wczesnych fazach rozwoju firm z branży food tech i climate tech. Umożliwia ona osobom indywidualnym inwestowanie od 1000 dolarów w zdywersyfikowany portfel start-upów. Obniża przez to barierę wejścia na rynek inwestycyjny. Platforma zapewnia dostęp do ofert inwestycyjnych oraz start-upów poszukujących finansowania, koncentrując się na podmiotach rozwijających innowacyjne rozwiązania dla zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska. Działa w ramach grupy FoodHack. HackVentures wsparło kapitałowo 66 inwestorów z 13 krajów ^d .

^a Dane finansowe za: *Ethical Finance Platform Goparity Raises €2.9m from Investors*, <https://impact-investor.com/ethical-finance-platform-goparity-raises-e2-9m-from-investors-crowdfunding/> (dostęp: 4.05.2025)

^b Dane finansowe za: *Milaap – Funding & Investors*, https://tracxn.com/d/companies/milaap/_j-o4FA7P-vpaXKvfMI7sA8IzxFo7c3V1K3HmOdBigKE/funding-and-investors#funding-rounds (dostęp: 4.05.2025).

^c Dane finansowe za: *Ulule – Company Profile*, https://tracxn.com/d/companies/ulule/_zb0QZHH_cR02fy377QzzY1rhRXgYeK1OE-B5npR0NtM#funding-and-investors (dostęp: 4.05.2025).

^d Dane finansowe za: *HackVentures, a Platform for Food and Climate Tech Solutions*, <https://ggba.swiss/en/hackventures-a-platform-for-food-and-climate-tech-solutions/#:~:text=A%20wide%20range%20of%20global%20investors%20Besides,and%20more%20also%20contributed%20to%20the%20round> (dostęp: 4.05.2025)

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowane realizowane cele środowiskowe można w tym przypadku określić jako:

1. Wspieranie odnawialnych źródeł energii – platformy wspierają inwestycje w projekty o pozytywnym wpływie środowiskowym, z głównym naciskiem na odnawialne źródła energii. Rozszerzenie dostępu do źródeł finansowania przyczynia się to do dekarbonizacji gospodarki i w konsekwencji do ograniczenia negatywnego wpływu na klimat.
2. Promowanie zrównoważonego rozwoju – działalność platform nakierowana jest na podmioty rozwijające innowacyjne rozwiązania dla zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska. Przyczynia się to do obniżania barier wdrażania innowacji, a w konsekwencji wspierane jest bardziej efektywne wykorzystanie zasobów i ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko.

Grupa 5. Platformy rynkowe związane z handlem w obrębie towarów i usług społecznie i środowiskowo odpowiedzialnych

Cyfrowe platformy rynkowe w coraz większym stopniu ułatwiają handel towarami i usługami odpowiedzialnymi społecznie i środowiskowo. Jak wskazano w podrozdziale 3.4 i 3.5, zrównoważony handel elektroniczny nie tylko przynosi korzyści dla środowiska, ale także zwiększa ogólną odporność i inkluzyjność rynków cyfrowych, szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw¹¹.

Z jednej strony jako problem handlu tego typu towarami podkreśla się konkurencję cenową ze strony towarów, które nie mają cech odpowiedzialności środowiskowej czy społecznej. Z drugiej istnieje wyzwanie związane z odpowiednią i wiarygodną informacją na temat cech społecznych czy środowiskowych charakteru przedmiotu danej transakcji. Występuje problem wiarygodności, na ile dany produkt i jego proces produkcji spełnia np. normy środowiskowe. Platformy, które działają na tym rynku, powinny pracować nad wzmocnieniem swojej funkcji (i roli) dostarczyciela zaufania dla klientów. W przypadkach, gdy kupujący posiada przekonanie o społecznych, czy środowiskowych cechach produktu, jego skłonność do zapłacenia wyższej ceny może wzrastać. Amornkitvikai i zespół doszli do tego wniosku na przykładzie rynku tajskiego¹².

Zidentyfikowane w ramach badania cyfrowe platformy rynkowe działające w obszarze odpowiedzialnych produktów i usług funkcjonują w obszarze sprzętów

11 J. Oláh, J. Popp, M. Khan, N. Kitukutha, *Sustainable e-Commerce and Environmental Impact on Sustainability*, „Economics & Sociology” 2023, 16(1), s. 85–105. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2023/16-1/6>

12 Y. Amornkitvikai, T. Yean, C. Harvie, W. Buachoom, *Barriers and Factors Affecting the e-Commerce Sustainability of Thai Micro-, Small- and Medium-Sized Enterprises (MSMEs)*, „Sustainability” 2022, 14(14), 8476. <https://doi.org/10.3390/su14148476>

i instalacji do produkcji i wykorzystania energii odnawialnej oraz żywności i produktów rolnych. Tak więc zidentyfikowano platformy związane z transparentnym handlem sprzętem i usługami instalatorskimi w obrębie fotowoltaiki (Milk the Sun) oraz zarządzania energetycznymi praktykami zrównoważonego rozwoju w łańcuchu dostaw (Infyos). W odniesieniu do żywności zidentyfikowano platformy zarówno w zakresie handlu produktami do produkcji rolnej (Agryco), płodami rolnymi (Vosbor), handlu hurtowego żywnością między drobnymi (lokalnymi) dostawcami i odbiorcami (Hier Foods), jak i gospodarowania „nieperfekcyjną” żywnością, która może być użyta dla społeczności wykluczonych (Nilus). Pewnym szczególnym przykładem jest platforma Nilus, działająca na rzecz grup społecznych zagrożonych głodem w Ameryce Łacińskiej. W warunkach polskich wykorzystywanie żywności, na przykład przeterminowanej, budziłoby poważne zastrzeżenia prawne i moralne. Natomiast w kontekście społeczności zagrożonych głodem i niedożywieniem, takie działania przybierają wymiar ratowania ich podstawowych potrzeb i bytu, co czyni je działaniem o charakterze ratunkowym i humanitarnym.

Generalnie zidentyfikowane platformy z tej grupy nastawione są na specjalizację w jednej z nisz rynkowych. Specjalizacja ta z jednej strony zawęża zakres towarów i usług objętych obrotem, z drugiej – daje możliwość wdrożenia dedykowanych procedur, które ułatwiają dostosowanie się do specyfiki produktu i rynku, a oprócz tego ułatwiają zapewnienie dostarczania produktów i usług o specyficznych cechach, oraz związanych z ich elementami odpowiedzialnymi społecznie i środowiskowo. Ułatwia to budowanie funkcji zaufania do platformy wśród kupujących i postrzegania jej jako specjalisty w danym zakresie działalności.

Tabela 10. Zidentyfikowane platformy związane z transakcjami w obrębie towarów i usług społecznie i środowiskowo odpowiedzialnych

Lp.	Obszar działalności	Nazwa	Ważny inwestor	Opis
H1	Platforma rynkowa dedykowana fotowoltaice	Milk the Sun (Berlin, Niemcy)	Kopa Ventures	Platforma rynkowa specjalizująca się w inwestycjach w fotowoltaikę. Łączy sprzedawców systemów solarnych z inwestorami. Firma generuje przychody głównie z prowizji od udanych transakcji, a dodatkowo oferuje cyfrowy rynek dla systemów PV i narzędzia do zarządzania elektrowniami. Platforma jest bezpłatna dla użytkowników poszukujących, co zwiększa jej dostępność i atrakcyjność. Jednym z jej celów jest zwiększenie transparentności i efektywności w obszarze rynku energii słonecznej. Milk the Sun zrealizowało 1 rundę finansowania typu seed, 1 rundę finansowania typu PE oraz 1 rundę finansowania grantem. Łącznie uzyskała inwestycje na poziomie 82 mln €.

Tabela 10 (cd.)

Lp.	Obszar działalności	Nazwa	Ważny inwestor	Opis
H2	Platforma rynkowa nakierowana na efektywność energetyczną	Infyos (Londyn, Wielka Brytania)	Nucleus Capita	Infyos działa na modelu SaaS, oferując platformę chmurową dla firm, które chcą zarządzać i poprawiać zrównoważony rozwój oraz odporność swoich łańcuchów dostaw, zwłaszcza w branży baterii i motoryzacyjnej. Klienci subskrybują dostęp do narzędzi umożliwiających wizualizację, ocenę ryzyka, raportowanie i współpracę z dostawcami w celu poprawy praktyk zrównoważonego rozwoju. Platforma wspiera zgodność z regulacjami i wspomaga firmy w identyfikacji i minimalizacji negatywnych wpływów w łańcuchu dostaw. Model subskrypcyjny pozwala firmom na korzystanie z rozbudowanych funkcji i danych, przyczyniając się do bardziej transparentnych i odpowiedzialnych działań. Platforma powstała w 2021 roku. Uzyskała do tej pory co najmniej 2 rundy finansowania VC na łączną kwotę nie mniejszą niż 1,4 mln USD ^b .
H3	Platforma rynkowa zrównoważonego rolnictwa	Agryco (Coole, Francja)	Aliment Capital	Agryco działa jako platforma rynkowa B2B, łącząc rolników z dostawcami różnych produktów i usług rolniczych, takich jak nawozy, nasiona, pasze czy części zamienne. Firma oferuje szeroki asortyment produktów. Jej jednym z głównych celów jest wspieranie rolników w efektywnym i dostosowanym do potrzeb zaopatrzeniu, jednocześnie rozwijając partnerstwa z innowacyjnymi i zrównoważonymi dostawcami. Model biznesowy skupia się na wykorzystaniu platformy do optymalizacji procesu zakupowego i rozbudowy własnych kanałów sprzedaży. Platforma została założona w 2014 roku. Uzyskała do tej pory co najmniej cztery rundy finansowania VC i PE na łączną kwotę nie mniejszą niż 60,01 mln € ^c .
H4	Platforma rynkowa bezpiecznych produktów rolnych	Vosbor (Amsterdam, Holandia)	Nucleus Capital	Platforma cyfrowa specjalizująca się w handlu towarami rolnymi, takimi jak zboża i nasiona roślin oleistych. Umożliwia ona bezpieczne i przejrzyste transakcje między kupującymi a sprzedającymi. Model biznesowy opiera się na pobieraniu opłat za korzystanie z platformy od każdej dokonanej transakcji. Firma kładzie duży nacisk na bezpieczeństwo, cyfrową wiarygodność oraz rozwijanie nowych rynków, takich jak handel biomateriałami rolnymi. Dzięki temu chce realizować cele modyfikacji handlu tzw. miękkimi towarami w kierunku zapewnienia wiarygodności oraz innowacyjności. Platforma powstała w 2019 roku. Uzyskała do tej pory co najmniej 1 rundę finansowania VC na łączną kwotę nie mniejszą niż 7 mln USD ^d .

Lp.	Obszar działalności	Nazwa	Ważny inwestor	Opis
H5	Platforma rynkowa wykorzystania „nieperfekcyjnej” żywności dla osób z grup wykluczenia	Nilus (Buenos Aires, Argentyna)	Limitless	Platforma łączy elementy przedsiębiorstwa społecznego i platformy technologicznej. Jednym z ważnych celów jest walka z głodem i jednocześnie z marnotrawstwem żywności. Platforma umożliwia bezpośrednie połączenie producentów i konsumentów, skupiając się na sourcingu „nieperfekcyjnej” lub przeterminowanej żywności, którą sprzedaje po obniżonych cenach osobom o niskich dochodach. Firma działa przez strukturę hybrydową, z non-profitowym działem zajmującym się darowiznami oraz komponentem „dla zysku” – obsługującym działalność komercyjną, co pozwala na realizację celów społecznych i finansowych. Priorytetem Nilus jest zmniejszanie kosztów żywności dla najbiedniejszych, przy jednoczesnej redukcji marnotrawstwa żywności na skalę globalną. Platforma została założona w 2017 roku. Firma pozyskała więcej niż dwie rundy finansowania VC, w sumie uzyskując 18,6 mln USD inwestycji ^a .
H6	Platforma rynkowa lokalnych rynków żywności	Hier Foods (Berlin, Niemcy)	Collaborative Fund, MSM	Firma działa w oparciu o model SaS, koncentrując się na łączeniu lokalnych dostawców żywności z detalistami za pośrednictwem platformy cyfrowej. Platforma ułatwia komunikację, zarządzanie zamówieniami i wymianę danych między tymi stronami. Ma to m.in. na celu stworzenie bardziej efektywnego i zlokalizowanego łańcucha dostaw żywności. Firma skupia się na modelu B2B, obsługując głównie detalistów i dostawców żywności. Dzięki cyfryzacji procesów i narzędziom do zarządzania zamówieniami oraz aktualizacjami zapasów, Hier Foods ułatwia zarządzanie efektywnością w ramach łańcucha dostaw. Platforma została założona w 2020 roku. Firma uzyskała trzy rundy ^f finansowania VC, w sumie pozyskując ponad 7 mln € ^g kapitału.

^a Dane finansowe za: *Milk the Sun – Company Profile*, https://tracxn.com/d/companies/milk-the-sun/___bawVBYmgyxy562QbrDo0Q0PyIUsi8286xWXyfeopb4U#about-the-company (dostęp: 4.05.2025).

^b Dane finansowe za: *Infyos Overview*, <https://pitchbook.com/profiles/company/491779-72#timeline> (dostęp: 4.05.2025).

^c Dane finansowe za: *Agryco*, <https://www.cbinsights.com/company/agriconomie/financials> (dostęp: 4.05.2025).

^d Dane finansowe za: *Vosbor Exchange Overview*, <https://pitchbook.com/profiles/company/447078-61#overview> (dostęp: 4.05.2025).

^e Dane finansowe za: *Nilus – About the Company*, https://tracxn.com/d/companies/nilus/___VyL2MMa-Hoi6AQW7eqM4_vuERG-vlslTqmaRR2sWd0#about-the-company (dostęp: 4.05.2025).

^f Dane finansowe za: *Hier Foods*, https://www.crunchbase.com/organization/hier-foods#predictions_and_insights (dostęp: 4.05.2025).

^g Dane finansowe za: F. Leitmeyer, *Here Foods Raises Seven Million Euros*, 2021, <https://www.startbase.com/news/hier-foods-sammelt-sieben-millionen-euro-ein/> (dostęp: 5.05.2025).

Zidentyfikowane realizowane cele społeczne można w tym przypadku określić jako:

1. Wspieranie dostępu do zasobów i możliwości – platformy wspierają ułatwienia dostępu do kluczowych zasobów (energia, żywność, usługi) dla różnych grup społecznych, w tym dla tych, które są marginalizowane lub wręcz społecznie wykluczane.
2. Promowanie transparentności i efektywności – platformy działają na rzecz zwiększenia transparentności i efektywności w różnych sektorach. Celem jest uzyskanie lepszych warunków dla uczestników rynku i konsumentów. W szczególności chodzi o transparentność dostępu do OZE, transparentność pochodzenia produktów rolnych, zmniejszenie kosztów dla osób o niskich dochodach, wsparcie dla efektywnego wykorzystania zasobów żywnościowych.
3. Budowanie relacji i sieci – platformy działają na rzecz ułatwiania budowania relacji i sieci między różnymi podmiotami, wspierając współpracę i wymianę wiedzy.

Zidentyfikowane realizowane cele środowiskowe można w tym przypadku określić jako:

1. Wspieranie zrównoważonych łańcuchów dostaw – omawiane platformy wspierają przedsiębiorstwa w zarządzaniu i poprawianiu wpływu ich łańcuchów dostaw na środowisko. Wpływ ten obejmuje tak baterie samochodowe dla motoryzacji elektrycznej (zrównoważone łańcuchy dostaw), jak i rolnictwo (efektywne łańcuchy dostaw żywności) oraz produkcję żywności (minimalizacja negatywnego wpływu).
2. Promowanie odnawialnych źródeł energii – omawiane platformy wspierają rozwój i inwestycje w odnawialne źródła energii. Jest to widoczne tak w ramach energia słonecznej, jak i wiatrowej.
3. Redukcja marnotrawstwa i optymalizacja zasobów – omawiane platformy dostarczają wsparcia w zakresie redukcji marnotrawstwa zasobów (żywność) i optymalizacji procesów sprzedaży czy produkowania energii odnawialnej.

5.3. Analiza uzyskanych rezultatów

Analizowane platformy rynkowe stanowią dość zróżnicowaną grupę podmiotów. W ramach badania zidentyfikowano pięć obszarów występowania trybrydowych modeli biznesowych:

- 1) obszar związany z gospodarką obiegu zamkniętego,
- 2) usługi w zakresie zdrowia,
- 3) gospodarka współdzielenia,

- 4) instrumenty finansowe o profilu społecznym i środowiskowym,
- 5) handel w obrębie towarów i usług o profilu społecznym i środowiskowym.

Bazując na liczbie podmiotów oraz charakterystyce ich finansowania można stwierdzić, że modele trybrydowe występują wśród firm o silnym potencjale rozwojowym, jakim są spółki portfelowe funduszy inwestycyjnych venture capital. Cieszą się one istotnym zaufaniem inwestorów rynkowych, przyciągając znaczące inwestycje kapitałowe.

W zbiorze, jaki stanowią portfele inwestycyjne VC, platformy trybrydowe posiadają niewielki udział, gdyż omawiane firmy stanowiły niecałe 2,4% podmiotów w portfelach inwestycyjnych funduszy biorących udział w analizie. Warto jednak mieć na uwadze, że po pierwsze, inwestycje funduszy venture capital są w praktyce bardzo rozproszone sektorowo i zasadniczo nie ma w nich dominujących sektorów czy obszarów działania. Często też firmy portfelowe działają na przecięciu kilku sektorów poszukując nowych, innowacyjnych form działalności. Trudno zatem się spodziewać, aby w tym zróżnicowanym zbiorze modele trybrydowe stanowiły znaczący udział. Po drugie, jest to wciąż nowatorska koncepcja łamiąca część „starych” przyzwyczajęń odnoszących się do prowadzenia biznesu. Wciąż rozwija się, szukając efektywnych form funkcjonowania oraz obiecujących miejsc biznesowych. Jak widać w wynikach badań, niektóre obszary działalności badanych platform mogą być bardzo mocno naznaczone np. kontekstem kulturowym czy ekonomiczno-społecznym ich bezpośrednich użytkowników.

Patrząc z nieco innej strony: wśród 36 analizowanych funduszy, w portfolio 13 z nich znalazły się platformy trybrydowe. Oczywiście brano pod uwagę inwestorów wpływu, więc kategorię o szczególnych celach, jednak fakt, że aż jedna trzecia inwestorów ma już pierwsze doświadczenia w inwestowaniu w platformy trybrydowe, stanowi dla tej kategorii przedsiębiorstw obiecujący prognostyk na przyszłość.

Odnosząc się do całości wyników, można wyodrębnić szereg interesujących wniosków dotyczących różnych płaszczyzn łączących badane podmioty. Po pierwsze można stwierdzić, że badane platformy pełnią rolę czegoś na kształt inkluzywnych pośredników. Jednym z celów ich działania jest wyrównywanie szans poprzez zapewnienie dostępu do kluczowych zasobów, takich jak energia, żywność czy opieka zdrowotna. W znacznej części przypadków szczególny nacisk kładziony jest na umożliwienie czy ułatwienie dostępu do produktów i usług grupom marginalizowanym i społecznościom o ograniczonych możliwościach dostępu. Poprzez uwzględnianie specyficznych potrzeb kulturowych i indywidualnych okoliczności, platformy te mogą przyczyniać się do budowania bardziej sprawiedliwego i zrównoważonego społeczeństwa.

Kolejnym z ważnych aspektów funkcjonowania badanych platform jest wzmacnianie transparentności i odpowiedzialności w gospodarce. Platformy aktywnie działają na rzecz udostępniania informacji na temat pochodzenia produktów, metod produkcji oraz ich wpływu na środowisko i społeczność. Działania są

nakierowane na umożliwienie konsumentom świadomego podejmowania decyzji w zakresie korzystania ze zrównoważonych praktyk biznesowych. Firmy są zachęcane do większej odpowiedzialności za swoje działania, a także do minimalizowania negatywnego wpływu na planetę i ludzi.

W tym zakresie widać znaczącą rolę funkcji zaufania w rozwoju cyfrowych platform wykorzystujących modele trybrydowe. Platformy przejmują w części rolę podmiotu, który weryfikuje wiarygodność sprzedawanych za ich pośrednictwem produktów lub usług, pod względem społecznym lub środowiskowym. Widoczne jest znaczenie tej funkcji oraz dbałości samych platform o własną wiarygodność. Wysoki poziom zaufania może być jednym z ważnych czynników konkurowania z innymi platformami.

Badane platformy są również katalizatorami współpracy i innowacji w łańcuchu wartości. Tworzą one ekosystemy, które łączą producentów, konsumentów, inwestorów i organizacje, umożliwiając wymianę wiedzy i wzajemne wsparcie. Poprzez ułatwianie komunikacji i współpracy, platformy mogą wpływać na przyspieszanie procesu innowacji. W efekcie prowadzić to może do tworzenia bardziej efektywnych i zrównoważonych rozwiązań.

Jednocześnie badane platformy aktywnie wspierają transformację społeczną oraz działania prośrodowiskowe, demokratyzując inwestycje i finansowanie społeczne. Umożliwiają szerszemu gronu osób zaangażowanie w projekty związane z odnawialnymi źródłami energii, redukcją marnotrawstwa zasobów oraz wspieraniem inicjatyw prospołecznych. Poprzez uczestnictwo w budowaniu gospodarki o obiegu zamkniętym i dążenie do zrównoważonego rozwoju, platformy stymulują wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Ponadto angażują społeczność w działania na rzecz inwestowania i rozwoju lepszej przyszłości.

Podsumowanie

Niniejsza monografia stanowi kompleksowe ujęcie nowego w literaturze zagadnienia. Analizie poddany został obszar styku cyfrowych platform rynkowych i hybrydowych modeli biznesowych, kładących nacisk na integrację celów biznesowych z oddziaływaniami społecznymi i środowiskowymi. Podmioty te mogą łączyć działalność gospodarczą z aspektami społecznymi i ekologicznymi, przechodząc od tradycyjnego modelu, w którym podstawowym celem jest zysk, do bardziej zrównoważonych struktur. W ramach monografii rozbudowano pojęcie „modelu trybrydowego” wprowadzonego przez Royer, Baumann i Głódka¹. W szczególności rozszerzony został opis możliwych uwarunkowań realizacji poszczególnych celów na poziomie platformy. Analizie poddano kompromisy oraz synergię między celami gospodarczymi, środowiskowymi i społecznymi. Badanie przeprowadzone wśród firm portfelowych funduszy venture capital, akcentuje kilka elementów. Po pierwsze modele trybrydowe występują wśród firm o silnym potencjale rozwojowym, jakim są spółki portfelowe. Co więcej cieszą się one istotnym zaufaniem inwestorów rynkowych przyciągając znaczące inwestycje kapitałowe. W ramach badania zidentyfikowano pięć obszarów występowania trybrydowych modeli biznesowych: obszar związany z gospodarką obiegu zamkniętego, usługi w zakresie zdrowia, gospodarka współdzielenia, instrumenty finansowe o profilu społecznym i środowiskowym oraz handel w obrębie towarów i usług o profilu społecznym i środowiskowym.

W niniejszej monografii analizie poddano koncepcję modelu biznesowego opartego na platformie w różnych kontekstach – od dużych, globalnych rynków po lokalne społeczności – podkreślając, że cel jest z natury elastyczny i można go dostosować do szerokiego zakresu celów operacyjnych. Praca ta ma istotne znaczenie w szerszym kontekście debat na temat zrównoważonego rozwoju oraz

1 S. Royer, S. Baumann, P. Głódek, *Profitable Sustainability: The Tribrid Business Model for Environmental, Social and Economic Value Creation in Digital Platforms*, [w:] S. Baumann (ed.) *Handbook on Digital Platforms and Business Ecosystems in Manufacturing*, Edward Elgar Publishing 2024, s. 206–220. <https://doi.org/10.4337/9781035301003.00021>

odpowiedzialnych modeli biznesowych we współczesnej gospodarce. Szczególnie ważne jest jasne identyfikowanie kluczowych aktorów w ramach platformy rynkowej, co umożliwi analizę zadań i ról poszczególnych podmiotów w ekosystemie platformy (takich jak infrastruktura, operator, użytkownicy, dostawcy). W efekcie możliwe jest także lepsze zrozumienie procesu tworzenia wartości dla użytkowników. Taka analiza porządkuje również zagadnienia skutecznego zarządzania relacjami z różnymi aktorami, co ma zasadnicze znaczenie dla generowania wartości dla użytkowników.

W ramach tego szerszego kontekstu, ważnym zagadnieniem jest także podział i analiza roli aktorów w ekosystemie platformowym. Podział ten opiera się na założeniu, że wszyscy aktorzy są niezbędni do realizacji modelu biznesowego opartego na platformie rynkowej, choć każdy pełni inną rolę i posiada odrębne interesy. Dogłębna wiedza o odrębności aktorów umożliwia analizę ich szczególnych uwarunkowań, co jest szczególnie ważne w sytuacjach, gdy realizowane są nie tylko cele biznesowe, ale także społeczne i środowiskowe. Stąd też jeden z wniosków badawczych, odnoszący się do funkcji infrastruktury platformy trybrydowej jako regulatora budzącego zaufanie klientów nabywających towary lub usługi. Klient przenosi na platformę wysiłek związany z weryfikacją i nadzorem nad dobrami będącymi w obrocie, zwłaszcza w zakresie ich zgodności z dodatkowymi wymaganiami. Platforma, jako niezależny od aktorów oferujących towary podmiot, posiada wyższy poziom „bazowej” wiarygodności. Chociaż nie jest ona automatyczna, można na niej budować i rozwijać tę funkcję.

Wyzwaniem dla opisu i analizy hybrydowych czy trybrydowych modeli biznesowych jest pewne zamieszanie w ramach narzędzi przeznaczonych do ich badania. W pracy wskazano typologię narzędzi, jak również ich ograniczenia i warunki dopasowania do różnych typów podmiotów. Można jednak stwierdzić, że zintegrowanie celów pozabiznesowych w narzędziach wciąż stanowi wyzwanie i wymaga dalszych badań.

Jednym z kierunków dalszych prac odnoszących się do platform trybrydowych są sposoby łączenia trzech wymiarów wartości. Omawiane platformy nie tylko łączą trzy typy celów, lecz robią to w sposób innowacyjny. Można stwierdzić, że odkrywają nowe sposoby, w jakie zyski, działania społeczne i ochrona środowiska mogą się wzajemnie napędzać i wzmacniać, tworząc synergię i nowe możliwości rozwoju. Ten obszar działań wydaje się niezwykle atrakcyjny, nie tylko z powodów naukowych, związanych m.in. z procesem generowania i wdrażania tak kompleksowych idei. Również z tego powodu, że modele biznesowe tego typu w coraz większym stopniu kierują świat biznesu na tory większej wrażliwości na problemy społeczne i środowiskowe, a szerzej – na wyzwania współczesnego świata.

Załącznik

Lista funduszy venture capital

Niniejszy załącznik zawiera listę funduszy venture capital, których portfolio zostało przeanalizowane pod kątem inwestycji w cyfrowe platformy rynkowe działające w ramach modelu trybrydowego.

Lp	Nazwa funduszu VC/PE	Liczba sprawdzonych spółek portfelowych	Liczba zidentyfikowanych przypadków
1	2150	19	0
2	ada ventures	33	0
3	Aliment Capital	15	2
4	Ascension	131	1
5	BonVenture Management	58	0
6	Carbon 13	20	0
7	Citizen Capital	36	2
8	Climentum Capital	14	0
9	Collaborative Fund	93	1
10	Cornerstone	15	2
11	Ecapital	70	0
12	Emerald Technology Ventures	10	0
13	Empede Capital	26	1
14	European Circular Bioeconomy Fund	18	0
15	Faber	46	0
16	First time	21	0
17	Fresco	54	0
18	Future Positive Capital	20	0
19	Gigascale Capital	15	0
20	Icos Capital	23	0

Lp	Nazwa funduszu VC/PE	Liczba sprawdzonych spółek portfelowych	Liczba zidentyfikowanych przypadków
21	Impact expansion	7	1
22	Jungle ventures	65	1
23	Kopa Ventures	30	1
24	Kvanted	8	0
25	Limitless	14	3
26	MSM	27	6
27	Munich Venture Partners	19	0
28	Nesta Impact Investments	49	0
29	NoLabel ventures	9	0
30	Nucleus Capital	33	2
31	Pale blue dot	15	0
32	Ragnarson sp. z o.o.	5	2
33	Revent Capital	11	1
34	Set ventures	28	0
35	Veg Capital	31	0
36	Zero carbon capital	15	0
	RAZEM	1103	26

Bibliografia

- Abelvik-Lawson, H., *Why Amazon Is Throwing Away Millions of Unused Products – And How We Can Stop Them*, 2021, <https://www.greenpeace.org.uk/news/stop-amazon-throwing-away-millions-unused-products/> (dostęp: 11.02.2025).
- AbuGhanem M., *IBM Quantum Computers: Evolution, Performance, and Future Directions*, „Journal of Supercomputing” 2025, 81, 687, s. 1–95. <https://doi.org/10.1007/s11227-025-07047-7>
- Acquier A., Daudigeos T., Pinkse J., *Promises and Paradoxes of the Sharing Economy: An Organizing Framework*, „Technological Forecasting and Social Change” 2017, 125, s. 1–10.
- Adner R., Puranam P., Zhu F., *What is Different About Digital Strategy? From Quantitative to Qualitative Change*, „Strategy Science” 2019, 4(4), s. 253–261. <https://doi.org/10.1287/stsc.2019.0099>
- Agryco, <https://www.cbinsights.com/company/agriconomie/financials> (dostęp: 4.05.2025).
- Agyemang O., Ansong A., *Corporate Social Responsibility and Firm Performance of Ghanaian SMEs*, „Journal of Global Responsibility” 2017, 8(1), s. 47–62. <https://doi.org/10.1108/jgr-03-2016-0007>
- Alter K.S. *Typologia przedsiębiorstwa społecznego*, [w:] J.J. Wygnański (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 141–208.
- Amazon – *annual report 2024*, https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2025/ar/Amazon-2024-Annual-Report.pdf (dostęp: 29.05.2025).
- Amazon AMZN – *Employees Total Number*, <https://tradingeconomics.com/amzn:us:employees> (dostęp: 29.05.2025).
- Amornkitvikai Y., Yean T., Harvie C., Buachoom W., *Barriers and Factors Affecting the e-Commerce Sustainability of Thai Micro-, Small- and Medium-Sized Enterprises (MSMEs)*, „Sustainability” 2022, 14(14), 8476. <https://doi.org/10.3390/su14148476>
- Armstrong M., *Competition in Two-sided Markets*, „The RAND Journal of Economics” 2006, 37(3), s. 668–691.
- Aspers P., Darr A., *The Social Infrastructure of Online Marketplaces: Trade, Work and the Interplay of Decided and Emergent Orders*, „British Journal of Sociology” 2022, 73(4), s. 822–838. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12965>
- Ayadi R., Arbak E., De Groen W.P., *Business Models in European Banking*, Center for European Policy Studies, 2011, <https://doi.org/10.2139/ssrn.1945779>

- Azzaakiyyah H., *The Impact of Social Media Use on Social Interaction in Contemporary Society*, „Technology and Society Perspectives” 2023, 1(1), s. 1–9. <https://doi.org/10.61100/tacit.v1i1.33>
- Bai X., *Unveiling the Impact of Value Propositions on Value Creation in Chinese Health Service Enterprises: A Customer Participation Perspective*, „International Journal of Science and Business” 2024, 38(1), s. 1–17. <https://doi.org/10.58970/ijsb.2401>
- Bakó B., Fátay D., *Platform Competition with Intra-Group Externalities*, „Journal of Industry Competition and Trade” 2018, 19(1), s. 141–154. <https://doi.org/10.1007/s10842-018-0282-7>
- Baldwin C.Y., Woodard C.J., *The Architecture of Platforms: A Unified View*, „Harvard Business School Working Paper” 2009, 09-034. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/09-034_149607b7-2b95-4316-b4b6-1df66dd34e83.pdf (dostęp: 23.04.2025).
- Bamberger K.A., Lobe O., *Platform Market Power*, „Berkeley Technology Law Journal” 2018, 32, s. 1051–1092. <https://doi.org/10.15779/Z38N00ZT38>
- Barrios J., Hochberg Y., Yi H., *Launching with a Parachute: The Gig Economy and New Business Formation*, „Journal of Financial Economics” 2022, 144(1), s. 22–43. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.12.011>
- Beckmann O., Royer S., *Business Models and the Impact of Different Market Contexts: Towards an Analytical Framework for Researchers and Practitioners*, Danish-German Working Paper Series, 2016, 5.
- Belk R., *You Are What You Can Access: Sharing and Collaborative Consumption Online*, „Journal of Business Research” 2014, 67(8), s. 1595–1600.
- Beuscart J.-S., Flichy P., *Digital Platforms*, „Réseaux” 2018, 212(6), s. 9–22.
- Bocken N.M.P., Short S.W., *Unsustainable Business Models – Recognising and Resolving Institutionalised Social and Environmental Harm*, „Journal of Cleaner Production” 2021, 312, 127828. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127828>
- Bocken N.M.P., de Pauw I., Bakker C., van der Grinten B., *Product Design and Business Model Strategies for a Circular Economy*, „Journal of Industrial and Production Engineering” 2016, 33(5), s. 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Borzaga C., Nogales G.R. (eds), *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation*, UNDP Bratislava Regional Center, Bratislava 2008.
- Botsman R., *Who Can You Trust? How Technology Brought Us Together and Why It Might Drive Us Apart*, Portfolio Penguin, New York 2017.
- Botsman R., Rogers R., *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Harper Business, New York 2011.
- Bricka T.M., Schroeder A.N., *Having a Platform to Stand On: Examining Modern Challenges Faced by Workers in Platform-facilitated Multi-sided Markets*, [w:] S. Baumann (ed.), *Handbook on Digital Business Ecosystems. Strategies, Platforms, Technologies, Governance and Societal Challenges*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2022, s. 439–456. <https://doi.org/10.4337/9781839107191.00037>
- Brynjolfsson E., McAfee A., *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W.W. Norton & Company, New York–London 2014.
- Burkett I., *Using the Business Model Canvas for Social Enterprise*, 2nd ed., The Yunus Centre, Griffith University, Queensland, Australia, 2020.

- Burzyńska D., Jabłońska M., Dziuba R., *Opportunities and Conditions for the Development of Green Entrepreneurship in the Polish Textile Sector*, „Fibres and Textiles in Eastern Europe” 2018, 26(2), s. 13–19. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0011.5733>
- Byl C., Slawinski N., *Embracing Tensions in Corporate Sustainability*, „Organization & Environment” 2015, 28(1), s. 54–79. <https://doi.org/10.1177/1086026615575047>
- Caillaud B., Jullien B., *Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Providers*, „The RAND Journal of Economics” 2003, 34(2), 309.
- Caputo A., Schiocchet E., Troise C., *Sustainable Business Models as Successful Drivers in Equity Crowdfunding*, „Business Strategy and the Environment” 2022, 31(7), s. 3509–3522. <https://doi.org/10.1002/bse.3102>
- Carroll A.B., Shabana K.M., *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, „International Journal of Management Reviews” 2010, 12(1), s. 85–105.
- Caudron J., Van Peteghem D., *Digital Transformation: A Model to Master Digital Disruption*, Dear-Media, 2014.
- Chandra S., Verma S., Lim W., Kumar S., Donthu N., *Personalization in Personalized Marketing: Trends and Ways Forward*, „Psychology and Marketing” 2022, 39(8), s. 1529–1562. <https://doi.org/10.1002/mar.21670>
- Cheng Y., *Why Do Customers Intend to Continue Using Internet-Based Sharing Economy Service Platforms? Roles of Network Externality and Service Quality*, „Journal of Asia Business Studies” 2020, 15(1), s. 128–152. <https://doi.org/10.1108/jabs-05-2019-0142>
- Cheung C.M.K., Zheng X., Lee M.K.O., *Customer Loyalty to C2C Online Shopping Platforms: An Exploration of the Role of Customer Engagement*, 47th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, USA, 2014, s. 3065–3072. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.382>
- Choudary S.P., *Platform Scale: How an Emerging Business Model Helps Startups Build Large Empires with Minimum Investment*, Platform Thinking Labs, 2015.
- Christensen C.M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press, Cambridge MA 1997.
- Clauß T., *Measuring Business Model Innovation: Conceptualization, Scale Development, and Proof of Performance*, „R and D Management” 2016, 47(3), s. 385–403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
- Constantinides P., Henfridsson O., Parker G.G., *Introduction – Platforms and Infrastructures in the Digital Age*, „Information Systems Research” 2018, 29(2), s. 381–400. <https://doi.org/10.1287/isre.2018.0794>
- Cooney S., *Build a Green Small Business: Profitable Ways to Become an Ecopreneur*, McGraw-Hill, New York 2009.
- Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie D.B., *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*, Harper Business, New York 2019.
- Dahiya R., Gayatri M., *Investigating Indian Car Buyers' Decision to Use Digital Marketing Communication: An Empirical Application of Decomposed TPB*, „Vision” 2017, 21(4), s. 385–396. <https://doi.org/10.1177/0972262917733175>

- Dai J., *Enhancing Corporate Innovation through Artificial Intelligence Adoption: A Study of Chinese Telecommunications Companies*, „International Journal of Science and Business” 2024, 38(1), s. 18–34. <https://doi.org/10.58970/ijsb.2402>
- Dann D., Peukert C., Martin C., Weinhardt C., Hawlitschek F., *Blockchain and Trust in the Platform Economy: The Case of Peer-to-Peer Sharing*, Proceedings of 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik, 2020, s. 1459–1473. https://doi.org/10.30844/wi_2020_n2-dann
- Dellarocas C., *The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms*, „Management Science” 2003, 49(10), s. 1407–1424.
- Devi Y.M., *Implementation of Business Model Canvas in Micro, Small, and Medium Enterprises (MSME) Wall Panel Furniture as an Effort to Increase Production to Expand Market Share*, „Journal of Advances in Information Systems and Technology” 2021, 3(2), s. 82–87. <https://doi.org/10.15294/jaist.v3i2.52966>
- Di Stefano G., Peteraf M., Verona G., *The Organizational Drivetrain: A Road to Integration of Dynamic Capabilities Research*, „Academy of Management Perspectives” 2014, 28(4), s. 307–327. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0100>
- Dierks L., Seuken S., *The Competitive Effects of Variance-based Pricing*, „arXiv” 2020, 2001.11769. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2001.11769>
- Dietl H., *Erfolgsstrategien im Plattformwettbewerb*, „Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung” 2010, 62, s. 63–83. <https://doi.org/10.1007/BF03373747>
- Digital 2024 Global Overview Report*, <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report> (dostęp: 23.04.2025).
- Dobrowolski Z., Sułkowski Ł., *Business Model Canvas and Energy Enterprises*, „Energies” 2021, 14(21), 7198. <https://doi.org/10.3390/en14217198>
- Döhring B., Hristov A., Maier C., Roeger W., Thum-Thysen A., *Covid-19 Acceleration in Digitalisation, Aggregate Productivity Growth and the Functional Income Distribution*, „International Economics and Economic Policy” 2021, 18(3), s. 571–604. <https://doi.org/10.1007/s10368-021-00511-8>
- Dwoskin E., *Misinformation on Facebook Beats Factual News When It Comes to Clicks, Study Finds*, 2021, <https://www.washingtonpost.com/technology/2021/09/03/facebook-misinformation-nyu-study/> (dostęp: 5.04.2025).
- Dyba H., *Business Model – The Essence of Category*, „Studia i Prace WNEiZ” 2017, 47, s. 11–20. <https://doi.org/10.18276/sip.2017.47/1-01>
- Dziuba D.T., *Ekonomika crowdfundingu: zarys problematyki badawczej*, Difin, Warszawa 2015.
- Ehret M., Wirtz, J., *Ownership of Co-creation Assets: Driving b2b Value Propositions in the Service Economy*, „Journal of Creating Value” 2018, 4(1), s. 42–60. <https://doi.org/10.1177/2394964318772146>
- Eijk Y. van der, Tan G., *Tobacco Industry's 'Behind the Scenes' Tactics in Singapore*, „Tobacco Control” 2021, 32(3), s. 280–286. <https://doi.org/10.1136/tobaccocontrol-2021-056775>
- Eisenmann T.R., Parker G., Van Alstyne M.W., *Opening Platforms: How, When and Why?*, „Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper” 2009, 09-030, s. 131–162. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1264012>
- Elmer T., Mephram K., Stadtfeld C., *Students under Lockdown: Comparisons of Students' Social Networks and Mental Health before and during the Covid-19 Crisis in Switzerland*, „PLoS ONE” 2020, 15(7), e0236337. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0236337>

- Endres H., Stoiber K., Wenzl N., *Managing Digital Transformation through Hybrid Business Models*, „Journal of Business Strategy” 2020, 41(6), s. 49–56. <https://doi.org/10.1108/jbs-07-2019-0142>
- Ethical Finance Platform Goparity Raises €2.9m from Investors*, <https://impact-investor.com/ethical-finance-platform-goparity-raises-e2-9m-from-investors-crowdfunding/> (dostęp: 4.05.2025).
- European Environment Agency, *Walking, Cycling and Public Transport in Cities Remain Greener Mobility Options Than Electric Scooters or Car Ride-hailing*, 2020, <https://www.eea.europa.eu/highlights/walking-cycling-and-public-transport> (dostęp: 11.02.2025).
- Evans D.S., *The Antitrust Economics of Multi-sided Platform Markets*, „Yale Journal on Regulation” 2003, 20(2), s. 325–381.
- Evans D.S., Schmalensee R., *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*, Harvard Business Review Press, Cambridge MA 2016.
- EVPA (European Venture Philanthropy Association), *Investing for Impact. Toolkit*, 2020, https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/EVPA_Investing_for_Impact_Toolkit_2020.pdf (dostęp: 27.04.2025).
- Fehrer J.A., Woratschek H., Brodie R.J., *A Systemic Logic for Platform Business Models*, „Journal of Service Management” 2018, 29(4), s. 546–68. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0036>
- Fish A.J., Wood J., *Promoting a Strategic Business Focus to Balance Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility – Missing Elements*, „Social Responsibility Journal” 2017, 13(1), s. 78–94. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2016-0054>
- Fleischer A., Ert E., Bar-Nahum Z., *The Role of Trust Indicators in a Digital Platform: A Differentiated Goods Approach in an Airbnb Market*, „Journal of Travel Research” 2021, 61(5), s. 1173–1186. <https://doi.org/10.1177/00472875211021660>
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2024. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2025.
- French A., *How to Clarify Your Business Model as a Social Entrepreneur*, <https://afreezyfrench.medium.com/how-to-clarify-your-business-model-as-a-social-entrepreneur-4707d4f4651a> (dostęp: 2.05.2025).
- Frenken F., Schor J., *Putting the Sharing Economy into Perspective*, „Environmental Innovation and Societal Transitions”, 23, s. 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.01.003>
- Furunes T., Mkono M., *Service-delivery Success and Failure under the Sharing Economy*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2019, 31(8), s. 3352–3370. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2018-0532>
- Gao R., Lyu J., *Research on the Mechanism of Digital Drive Economy Enhancing Quality and Efficiency*, „PLOS ONE” 2025, 20(2), e0316985. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316985>
- Gavrilenko O., Markeeva A., *Digital Colonization: Development of Digital Platforms in the Context of a Pandemic*, „Postmodern Openings” 2020, 11(1Sup2), s. 65–73. <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup2/141>
- Gawer A., *Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework*, „Research Policy” 2014, 43(7), s. 1239–1249.
- Gawer A., Cusumano M.A., *Industry Platforms and Ecosystem Innovation*, „Journal of Product Innovation Management” 2014, 31, s. 417–433. <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>

- Gawer A., Cusumano M.A., *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Harvard Business School Press, 2002.
- Gawer A., Henderson R., *Platform Owner Entry and Innovation in Complementary Markets: Evidence from Intel*, „Journal of Economics & Management Strategy” 2007, 16(1), s. 1–34. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2007.00130.x>
- Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E., *The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm?*, „Journal of Cleaner Production” 2017, 143, s. 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- George G., Merrill R.K., Schillebeeckx S.J.D., *Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2021, 45(5), s. 999–1027. <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>
- Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S., *A Review on Circular Economy: The Expected Transition to a Balanced Interplay of Environmental and Economic Systems*, „Journal of Cleaner Production” 2016, 114, s. 11–32.
- Glencross J., Bogglid L., Bishop M., Manwaring S., Harrison J.P., Leytes M., Plante B., *The Impact Investing Guidebook for Foundations*, Philanthropic Foundations Canada, Community Foundations of Canada, Purpose Capital, 2017, <https://missioninvestors.org/sites/default/files/resources/Impact-Investing-Guidebook-Foundations-v16-Linked.pdf> (dostęp: 2.05.2025).
- Głodek P., *Innowacje w zakresie modeli biznesowych*, [w:] A.H. Jasiński, P. Głodek, M. Jurczyk-Bunkowska (red.), *Organizacja i zarządzanie procesami innowacyjnymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2019, s. 171–186.
- Głodek P., Zawalska D. (2023), *Socially and Environmentally Conscious Entrepreneurship – Tools for Hybrid Business Models*, poster zaprezentowany w ramach konferencji „Building Stronger Ecosystems for Social Enterprises in Europe” zorganizowanej przez Athens Lifelong Learning Institute, Ateny, 2–3 kwietnia 2023.
- Goliński M., *GAFA – powikłania postcovidowe czy początek zmięchu potęgi*, [w:] T. Doligalski, M. Goliński, *Platformy cyfrowe: model biznesu, zastosowania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2024, s. 83–98.
- Gummerus J., Liljander V., Weman E., Pihlström M., *Customer Engagement in a Facebook Brand Community*, „Management Research Review” 2012, 35(9), s. 857–877. <https://doi.org/10.1108/01409171211256578>
- Guo W., *Digital Economy Platform Construction and Operation Driven by Big Data*, Proceedings of the 2023 2nd International Conference on Artificial Intelligence, Internet and Digital Economy (ICAID 2023), 2023, s. 517–523. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-222-4_56
- Guo Y., *Optimization of Privacy-aware Cloud Crowdsourcing Resource Combinations for Product Development*, „Expert Systems with Applications” 2023, nr 227, 120176. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.120176>
- Gutowski P., Klein M., Markiewicz J., Niedzielski P., *Blockchain w szkolnictwie wyższym – podstawy teoretyczne, doświadczenia i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2023.
- Guttentag D., *Airbnb: Disruptive Innovation and the Rise of an Informal Tourism Accommodation Sector*, „Current Issues in Tourism” 2013, 18(12), s. 1192–1217. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159>

- HackVentures, a Platform for Food and Climate Tech Solutions*, <https://ggba.swiss/en/hackventures-a-platform-for-food-and-climate-tech-solutions/#:~:text=A%20wide%20range%20of%20global%20investors%20Besides,and%20more%20also%20contributed%20to%20the%20round> (dostęp: 4.05.2025).
- Hagi A., Wright J., *Multi-sided Platforms*, „International Journal of Industrial Organization” 2015, 43, s. 162–174.
- Hahn T., Figge F., Pinkse J., Preuss L., *Trade-offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It*, „Business Strategy and the Environment” 2010, 19(4), s. 217–229. <https://doi.org/10.1002/bse.674>
- Haleem A., Javaid M., Singh R.P., Suman R., *Telemedicine for Healthcare: Capabilities, Features, Barriers, and Applications*, „Sensors International” 2021, 2, 100117. <https://doi.org/10.1016/j.sintl.2021.100117>
- Hamari J., Sjöklint M., Ukkonen A., *The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption*, „Journal of the Association for Information Science and Technology” 2015, 67(9), s. 2047–2059. <https://doi.org/10.1002/asi.23552>
- Hannah D.P., Eisenhardt K.M., *How Firms Navigate Cooperation and Competition in Nascent Ecosystems*, „Strategic Management Journal” 2018, 39(12), s. 3163–3192. <https://doi.org/10.1002/smj.2750>
- Hänninen M., *Review of Studies on Digital Transaction Platforms in Marketing Journals*, „The International Review of Retail Distribution and Consumer Research” 2019, 30(2), s. 164–192. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1651380>
- Hänninen M., Smedlund A., *Same Old Song with a Different Melody: The Paradox of Market Reach and Financial Performance on Digital Platforms*, „Journal of Management Studies” 2021, 58(7), s. 1832–1868. <https://doi.org/10.1111/joms.12701>
- Harfizar H., Wicaksono M., Hakim M., Wijaya F., Saleh T., Sana E., *Analyzing the Influence of Artificial Intelligence on Digital Innovation: A SmartPLS Approach*, „IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)” 2024, 5(2), s. 108–116. <https://doi.org/10.34306/itsdi.v5i2.659>
- Hawkins A.J., *Uber and Lyft Are the 'Biggest Contributors' to San Francisco's Traffic Congestion, Study Says*, 2019, <https://www.theverge.com/2019/5/8/18535627/uber-lyft-sf-traffic-congestion-increase-study> (dostęp: 11.02.2025).
- Hein A., Schrieck M., Riasanow T., Setzke D., Wiesche M., Böhm M., Krcmar H., *Digital Platform Ecosystems*, „Electronic Markets” 2019, 30(1), s. 87–98. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>
- Helper – Company Profile*, materiał zamieszczony na witrynie: https://tracxn.com/d/companies/helper/_Gs0VaJyxMt0uNck8laDZygS5axGqkPpOQzOKbOpE5Zw#legal-entities (dostęp: 3.05.2025)
- Henhappel S., Niedzielski P., Zioto M., Klimek J., Łobacz K., Klimek J.A., *Platformy crowdsourcingowe – ujęcie modelowe: technologia w konwersji kapitału intelektualnego społeczeństwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej” 2023, 9, s. 37–48. <https://doi.org/10.53259/2023.9.04>
- Hier Foods*, https://www.crunchbase.com/organization/hier-foods#predictions_and_insights (dostęp: 5.05.2025).
- Hohen S., Hüning Ch., Schweizer L., *Reward-based Crowdfunding – A Systematic Literature Review*, „Management Review Quarterly” 2025. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00544-2>

- Hoßfeld T., Hirth M., Tran-Gia P., *Aktuelles Schlagwort: Crowdsourcing*, „Informatik Spektrum” 2012, 35(3), s. 204–208.
- Huang S., Kuo S., *Understanding Why People Share in the Sharing Economy*, „Online Information Review” 2020, 44(4), s. 805–825. <https://doi.org/10.1108/oir-03-2017-0073>
- Ikeda K., Marshall A., *Strategies for Competing in Markets Enabled by Digital Platforms*, „Strategy & Leadership” 2019, 47(1), s. 30–36. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2018-0097>
- Infyos Overview, <https://pitchbook.com/profiles/company/491779-72#timeline> (dostęp: 4.05.2025).
- Inoue Y., Takenaka T., Kurumatani K., *Modification of Service Content for Evolution of Service Platform Ecosystems*, „Journal of Business Ecosystems” 2020, 1(1), s. 1–19. <https://doi.org/10.4018/jbe.2020010101>
- Jang S., Ardichvili A., *Examining the Link between Corporate Social Responsibility and Human Resources: Implications for HRD Research and Practice*, „Human Resource Development Review” 2020, 19(2), s. 183–211. <https://doi.org/10.1177/1534484320912044>
- Janković M., Dimitrijević D., Milićević R., *Market and Market Structures of Digital Products*, „Knowledge International Journal” 2018, 28(1), s. 217–222. <https://doi.org/10.35120/kij2801217j>
- Jaworski M., *Digital Platforms and Data-driven Value Creation*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2023, 52(1), s. 35–48. <https://doi.org/10.17512/znpacz.2023.4.03>
- Jesnes K., *Employment Models of Platform Companies in Norway: A Distinctive Approach?*, „Nordic Journal of Working Life Studies” 2019, 9. <https://doi.org/10.18291/njwls.v9is6.114691>
- Jiang Q., Chen Y., Han C., Lin E., *Platform Economy in the Digital Age: A Literature Review of Digital Platform and Monopoly*, „Advances in Economics Management and Political Sciences” 2024, 92(1), 316–322. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/92/20231085>
- Jin Y., Skiera B., *How Do Privacy Laws Impact the Value for Advertisers, Publishers and Users in the Online Advertising Market? A Comparison of the EU, US and China*, „Journal of Creating Value” 2022, 8(2), s. 306–327. <https://doi.org/10.1177/23949643221117676>
- Johnson M.W., Lafley A.G., *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Review Press, Cambridge MA 2010.
- Joyce A., Paquin R.L., *The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*, „Journal of Cleaner Production” 2016, 135, s. 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kamalasena B., Sirisena A., *The Impact of Online Communities and e Word of Mouth on Purchase Intention of Generation Y: The Mediating Role of Brand Trust*, „Sri Lanka Journal of Marketing” 2021, 7(1), s. 92–116. <https://doi.org/10.4038/sljmuok.v7i1.58>
- Kaplan S., *Business Models Aren't Just For Business*, 2011, <https://hbr.org/2011/04/business-models-arent-just-for> (dostęp: 12.02.2025).
- Kardas M., *Pojęcia i typy modeli biznesu*, [w:] K. Kłincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- Kaselow A., Petrik D., Feja S., *Exploring the Success Factors for a Launch of an Algorithmic Consulting Platform*, International Conference on Agile Software Development, 2020, s. 58–66. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58858-8_7

- Katz M.L., Shapiro C., *Systems Competition and Network Effects*, „Journal of Economic Perspectives” 2003, 8(2), s. 93–115.
- Kawalec P., *Transformacja cyfrowa: szanse i wyzwania dla przedsiębiorstw*, „Nowe Tendencje w Zarządzaniu” 2021, 1(1), s. 45–69. <https://doi.org/10.31743/ntz.13191>
- Kenney M., Zysman J., *The Rise of the Platform Economy*, „Issues in Science and Technology” 2016, 32(3), s. 61–69.
- Kirchherr J., Reike D., Hekkert M., *Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions*, „Resources, Conservation and Recycling” 2017, 127, s. 221–232.
- Kivarina M., Yurina N., *The Platform Ecosystem of the Regional Agro-industrial Complex: The Concept of Structure and Approaches to Assessment*, „Bio Web of Conferences” 2024, 108, 21002. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202410821002>
- Ključnikov A., Civelek M., Krajčík V., Kmeco L., *Innovations in Tourism Marketing: Sharing Economy Platform*, „Marketing and Management of Innovations” 2020, 1, s. 11–25. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-01>
- Kowalska M., *Standing finansowy a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw w Polsce. Badania sektorowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2023. <https://doi.org/10.18778/8331-242-2>
- Koziełski R., *Modele biznesowe małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Lisowska, J. Ropega (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 319–349.
- Kozimov N., *Retail Investor Protection in the Age of Digital Trading: Regulatory Challenges and Solutions*, „Irshad. International Journal Law and Policy” 2024, 2(11), s. 16–28. <https://doi.org/10.59022/ijlp.238>
- Kozioł-Nadolna K., *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, 854(73), s. 671–683.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.
- Król K., *Crowdfunding. Od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*, Wydawnictwo Crowdfunding.pl, Warszawa 2019.
- Król K., *Finansowanie społecznościowe jako źródło finansowania przedsięwzięć w Polsce*, Wydaje.pl, Warszawa 2013.
- Kurleto M., *Efektywność modeli biznesu przedsiębiorstw społecznych w Polsce w świetle badań własnych*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka” 2017, 4. <https://doi.org/10.19253/rem.2017.04.008>
- Kurniasari F., *The Factors Affecting the Adoption of Digital Payment Services Using Trust as Mediating Variable*, „Emerging Markets Business and Management Studies Journal” 2021, 8(1), s. 15–24. <https://doi.org/10.33555/embm.v8i1.165>
- Lam W.M.W., *Switching Costs in Two-sided Markets*, „The Journal of Industrial Economics” 2017, 65(1), s. 136–182. <https://doi.org/10.1111/joie.12133>
- Lee K.-J., *Valuations and Decisions of Investing in Corporate Social Responsibility: A Real Options Viewpoint*, „Sustainability” 2018, 10(10), 3532. <https://doi.org/10.3390/su10103532>

- Leitmeyer F. (2021), *Here Foods Raises Seven Million Euros*, materiał na stronie: <https://www.startbase.com/news/hier-foods-sammelt-sieben-millionen-euro-ein/> (dostęp: 5.05.2025).
- Levchenko T., Konvisarova E., *Evolution of the Essence and Prospects for Digital Economy Development*, „Nexo. Revista Científica” 2022, 35(01), s. 327–336. <https://doi.org/10.5377/nexo.v35i01.13957>
- Lewicka D., Krot K., Książek D., *Metodyczne aspekty badania zaufania w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2017, 7(955), s. 41–56. <https://doi.org/10.15678/znupek.2016.0955.0703>
- Liebowitz S.J., Margolis S.E., *Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology*, Independent Institute, Oakland 2001.
- Liu Y., Tang X., *The Effects of Online Trust-building Mechanisms on Trust and Repurchase Intentions*, „Information Technology and People” 2018, 31(3), s. 666–687. <https://doi.org/10.1108/itp-10-2016-0242>
- Liu Y., Zhang A., *Research and Exploration on the Application of Computer-based Models to Innovative Entrepreneurial Knowledge*, 2023. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-198-2_131
- Lin Y-L., Ding N-D., *Competitive Gamification in Crowdsourcing-based Contextual-aware Recommender Systems*, „International Journal of Human-Computer Studies” 2023, 177, 103083. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2023.103083>
- Locke R.M., *The Promise and Limits of Private Power: Promoting Labor Standards in a Global Economy*, Cambridge University Press, New York 2013.
- Lomas N., *Germany Widens Antitrust Probes of Amazon to Loop in Special Abuse Controls*, 2022, https://techcrunch.com/2022/11/15/amazon-antitrust-german-fco-special-abuse-controls/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlMmRlLw&guce_referrer_sig=AQAAAGM15tT0GWCaDq3hsMAZfBCvTo3a5tth0ptZ6CiGkRVIEhwxGclFj6XIDqQQ7_rjK5maAaNsSZrhZTqfF6mqup3A3y6R2iBd8a71ogwH_ixWkVnHVLrc7Mv-XkpA_Prjwu-hLVLUWiNhlN6UMMV98iHtr-0dTMkbZcUmSSkEfi4 (dostęp: 12.04.2025).
- Lyon T.P., Montgomery A.W., *The Means and End of Greenwash*, „Organization & Environment” 2015, 28(2), s. 223–249.
- Ma W., *Personalized Marketing's Role in Shaping Consumer Confidence in Privacy Security within the Sales Sector*, „Highlights in Business Economics and Management” 2024, 39, s. 467–475. <https://doi.org/10.54097/ckpzar06>
- Ma Y., *The Development of Internet Finance under the Background of Sharing Economy*, „Mobile Information Systems” 2022, s. 1–12. <https://doi.org/10.1155/2022/7298291>
- Mach Ł., *Analiza potencjałów regionalnych jako podstawa do tworzenia i transferu wiedzy*, „Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy” 2014, 12(2), s. 55–64. <https://doi.org/10.56583/br.1054>
- Madaan G., Kaur M., Gowda K., Gujrati R., Uygun H., *Business Responses towards Corporate Social Responsibility and Sustainable Development Goals during Covid-19 Pandemic*, „Journal of Law and Sustainable Development” 2023, 11(1), e0309. <https://doi.org/10.37497/sdgs.v11i1.309>
- Magretta J., *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review, Cambridge MA 2002.
- Mahoney N., *OneRail Secures \$42 Million to Solve Last-mile Delivery Problems*, 2024, <https://www.freightwaves.com/news/onerail-secures-42-million-to-solve-last-mile-delivery-problems> (dostęp: 3.05.2025).

- Maina F., Mburu J., Nyang'anga H., *Access to and Utilization of Local Digital Marketing Platforms in Potato Marketing in Kenya*, „Heliyon” 2023, Aug 19;9(8):e19320. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19320>
- Majewski P., *Crowdfunding – cechy i typologia*, „Gospodarka Narodowa” 2020, 1(301), s. 139–152. <https://doi.org/10.33119/GN/116618>
- Manullang O., Wahyuddin Y., Sitorus P., *The Footprint of Digital Mobility Platforms on Urban Practices: Defining the Impact of Platformization on Urban Life in the Digital Era*, „IOP Conference Series: Earth and Environmental Science” 2024, 1394(1), 012028. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1394/1/012028>
- Marek P., Trzebiński A., Gemra K., Majewski P., Swacha L., *Equity crowdfunding jako źródło finansowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2023. <https://doi.org/10.15611/2023.77.0>
- Maurya A., *Running Lean Iterate from Plan A to a Plan That Works*, O'Reilly Media, Sebastopol, CA, 2012.
- McGee P., *Dina Srinivasan: Exposing the Monopoly Power of Facebook and Google*, 2023, <https://www.ft.com/content/d9a9af52-4cb5-4bfb-92ed-55e301343ff5> (dostęp: 4.05.2025).
- McIntyre D.P., Srinivasan A., *Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps*, „Strategic Management Journal” 2017, 38(1), s. 141–160. <https://doi.org/10.1002/smj.2596>
- Michellini L., *Social Innovation and New Business Models: Creating Shared Value in Low-Income Markets*, Springer, Boston, MA, 2012.
- Michels M., Fecke W., Feil J., Mußhoff O., Lülfs-Baden F., Krone S., *'Anytime, Anyplace, Anywhere' – A Sample Selection Model of Mobile Internet Adoption in German Agriculture*, „Agribusiness” 2020, 36(2), s. 192–207. <https://doi.org/10.1002/agr.21635>
- Midgley R., Arya S., *The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool for Sustainability*, „International Journal of Management Research and Social Science” 2022, 09(01), s. 8–12. <https://doi.org/10.30726/ijmrss/v9.i1.2022.91002>
- Miklinska J., *Development of the Parcel Machines Market for Last Mile Deliveries – The Case of Poland*, „European Research Studies Journal” 2023, XXVI(4), s. 72–85. <https://doi.org/10.35808/ersj/3273>
- Milaap – *Funding & Investors*, https://tracxn.com/d/companies/milaap/_j-o4FA7P-vpaXKvfMI-7sA8IzxFo7c3V1K3HmOdBigKE/funding-and-investors#funding-rounds (dostęp: 4.05.2025).
- Milk the Sun – *Company Profile*, https://tracxn.com/d/companies/milk-the-sun/_bawVBYmgxy-562QbrDo0Q0PylUsi8286xWXYfeopb4U#about-the-company (dostęp: 4.05.2025).
- Mitra D., *The Role of Crowdfunding in Entrepreneurial Finance*, „Delhi Business Review” 2012, 13(2), s. 67–72.
- Müller M., Neumann J., *Bring Me My Meal on Your Wheel – An Empirical Analysis of the Impact of Food Delivery Platforms on Local Restaurant Employment*, Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences, 2023. <https://doi.org/10.24251/hicss.2023.441>
- Navickas V., Petrokė I., Urbański M., Soboleva O., *Macroeconomic Factors Influencing the Development of the Sharing Economy in the Lithuanian Tourism Sector*, „Journal of Tourism and Services” 2022, 13(25), s. 248–266. <https://doi.org/10.29036/jots.v13i25.437>
- Nilus – *About the Company*, https://tracxn.com/d/companies/nilus/_Vyl2MMa-Hoi6AQW7e-oqM4_vuERG-vlsItqmaRR2sWd0#about-the-company (dostęp: 4.05.2025).

- Nyssens M., Defourny J., *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*, EMES European Research Network, 2012, 12/03, <http://hdl.handle.net/2078/114773> (dostęp: 20.10.2024).
- Obłój K., *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016.
- Ojasalo J., Ojasalo K., *Service Logic Business Model Canvas*, „Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship” 2018, 20(1), s. 70–98. <https://doi.org/10.1108/jrme-06-2016-0015>
- Oláh J., Popp J., Khan M., Kitukutha N., *Sustainable e-Commerce and Environmental Impact on Sustainability*, „Economics & Sociology” 2023, 16(1), s. 85–105. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2023/16-1/6>
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Onepress, Warszawa 2012.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A., *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, John Wiley & Sons, Hoboken 2014.
- Pan M., Huang R., Chi M., Hu S., *The Impact of Platform Flexibility and Controls on Platform Attractiveness: An Empirical Study from the Seller's Perspective*, „Industrial Management & Data Systems” 2022, 122(3), s. 796–818. <https://doi.org/10.1108/imds-08-2021-0528>
- Pan S., Shi Q., Zhang Y., *Platform Economy and Missing Entrepreneurship: Evidence from e-commerce Development Policy in China*, „Economics of Transition and Institutional Change” 2024, 33(2), s. 209–251. <https://doi.org/10.1111/ecot.12429>
- Parker G.G., Van Alstyne M.W., *Two-sided Network Effects: A Theory of Information Product Design*, „Management Science” 2005, 51(10), s. 1494–1504.
- Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P., *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You*, W.W. Norton & Company, New York 2016.
- Platforma e-aukcji dla nadwyżek ze stali węglowej i nierdzewnej nabiera rozpędu*, <https://polskiprzemysl.com.pl/wiadomosci-ze-swiata/platforma-e-aukcji-dla-nadwyzek-ze-stali-weglowej-i-nierdzewnej-nabiera-rozpędu/> (dostęp: 20.06.2025).
- Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, 89(1/2), s. 62–77.
- Pouri M.J., Hilty L.M., *Conceptualizing the Digital Sharing Economy in the Context of Sustainability*, „Sustainability” 2018, 10(12), 4453. <https://doi.org/10.3390/su10124453>
- Qastharin A.R., *Business Model Canvas for Social Enterprise*, „Journal of Business and Economics” 2015, 7(4), s. 627–637. [https://doi.org/10.15341/jbe\(2155-7950\)/04.07.2016/008](https://doi.org/10.15341/jbe(2155-7950)/04.07.2016/008)
- Reuter E., *Hybrid Business Models in the Sharing Economy: The Role of Business Model Design for Managing the Environmental Paradox*, „Business Strategy and the Environment” 2022, 31(2), s. 603–618. <https://doi.org/10.1002/bse.2939>
- RideTandem – Company Profile*, https://tracxn.com/d/companies/ridetandem/_AngA_zTAB844SpwyP6UEGA9RSEppqeAfKrgAa6qzrRk#about-the-company (dostęp: 3.05.2025).
- Ries E., *Droga startupu. Metoda sukcesu*, Onepress, Gliwice 2018.
- Rietveld J., Schilling M.A., *Platform Competition: A Systematic and Interdisciplinary Review of the Literature*, „Journal of Management” 2021, 47(6), s. 1528–1563. <https://doi.org/10.1177/0149206320969791>

- Risi E., Pronzato R., *Smart Working Is Not So Smart: Always-on Lives and the Dark Side of Platformisation*, „Work Organisation, Labour & Globalisation” 2021, 15(1), s. 107–125. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.15.1.0107>
- Rita P., Oliveira T., Farisa A., *The Impact of e-Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Behavior in Online Shopping*, „Heliyon” 2019, 5(10), e02690. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02690>
- Rochet J.-C., Tirole J., *Platform Competition in Two-Sided Markets*, *Journal of the European Economic Association*, 2003, 1(4), s. 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Rodrigues A., Kurnaz S., *Challenges for Corporate Social Responsibility Practices*, „Revista De Gestão e Secretariado” 2023, 14(1), s. 737–749. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1544>
- Rohlf J., *Bandwagon Effects in High-Technology Industries*, MIT Press, Cambridge 2001.
- Royer S., Baumann S., Głodek P., *Profitable Sustainability: The Tribid Business Model for Environmental, Social and Economic Value Creation in Digital Platforms*, [w:] S. Baumann (red.), *Handbook on Digital Platforms and Business Ecosystems in Manufacturing*, Edward Elgar Publishing 2024, s. 206–220. <https://doi.org/10.4337/9781035301003.00021>
- Rysman M., *The Economics of Two-sided Markets*, „Journal of Economic Perspectives” 2009, 23(3), s. 125–143.
- Salamon L.M., Sokolowski S.W., List R., *Global Civil Society. An Overview*, The Johns Hopkins University, Baltimore, MD, 2003. <https://wings.issuelab.org/resources/13784/13784.pdf> (do-step: 20.11.2024).
- Sanderse J., *The Business Model Canvas of NGOs*, Open Universiteit, The Netherlands, 2014.
- Sanderse J., De Langen F., Salgado F.P., *Proposing a Business Model Framework for Nonprofit Organizations*, „Journal of Applied Economics and Business Research (JAEBR)” 2020, 10(1), s. 40–53.
- Senyapar H., *Artificial Intelligence in Marketing Communication: A Comprehensive Exploration of the Integration and Impact of AI*, „Technium. Social Sciences Journal” 2024, 55, s. 64–81. <https://doi.org/10.47577/tssj.v55i1.10651>
- Shang W., Wu H., Ji Z., *Applying CRM in Information Product Pricing*, [w:] L.D. Xu, A.M. Tjoa, S.S. Chaudhry (red.), *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II. IFIP International Federation for Information Processing*, 255. Springer, Boston, MA, 2008. https://doi.org/10.1007/978-0-387-76312-5_70
- Shapiro C., Varian H.R., *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business Review Press, Boston 1999.
- Simaei A., Hirschheim R., Schneider H., *Idea Crowdsourcing Platforms for New Product Development: A Study of Idea Quality and the Number of Submitted Ideas*, „Decision Support Systems” 2023, 175, 114041. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.114041>
- Sinha V., Srinivasan S., *An Integrated Approach to Competition Regulation and Data Protection in India*, „CSI Transactions on ICT” 2021, 9(3), s. 151–158. <https://doi.org/10.1007/s40012-021-00334-7>
- Smolarek M., Sipa M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu szansą na zrównoważony rozwój społeczno-ekonomiczny małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, 2, s. 49–62. <https://doi.org/10.5604/18998658.1154711>

- Social Innovation Lab (2013), *Social Business Model Canvas*, <http://www.socialbusinessmodel-canvas.com> (dostęp: 2.04.2024).
- Sołtysiak M., *Rynek listów zastawnych w Polsce i w państwach Unii Europejskiej*, „Humanities and Social Sciences Quarterly” 2014, XIX, 21(4), s. 205–216. <https://doi.org/10.7862/rz.2014.hss.68>
- Song A.K., *The Digital Entrepreneurial Ecosystem – A Critique and Reconfiguration*, „Small Business Economics” 2019, 53(3), s. 569–590. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00232-y>
- Sparviero S., *The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas*, „Journal of Social Entrepreneurship” 2019, 10(2), s. 232–251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>
- Srinivasan A., Venkatraman N., *Entrepreneurship in Digital Platforms. A Network-centric View*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2018, 12(1), s. 54–71. <https://doi.org/10.1002/sej.1272>
- Sundararajan A., *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*, MIT Press, Cambridge 2016.
- Sustainable Business Model Canvas*, The CASE project (Competencies for a sustainable socio-economic development), <https://www.case-ka.eu/index.html%3Fp=2174.html> (dostęp: 24.05.2025).
- Szczech-Pietkiewicz E., Czerniak A., *Gospodarka obiegu zamkniętego jako potencjał zrównoważonego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2024, 197, s. 85–96. <https://doi.org/10.33119/SIP.2024.197.6>
- Szpringer W., *Innowacyjne modele e-biznesu – perspektywy rozwojowe*, „Problemy Zarządzania” 2012, 10(38), s. 67–82.
- Światała R., *Uwarunkowania ekonomiczno-polityczne cyberbezpieczeństwa w wymiarze globalnym*, [w:] M. Dziembała, M. Fronczek (red.), *Uwarunkowania funkcjonowania gospodarki światowej w okresie niestabilności wywołanej wybuchem pandemii Covid-19 i wojny w Ukrainie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2023, s. 99–109. <https://doi.org/10.22367/uekat.9788378758679>
- Tapscott D., Tapscott A., *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*, Penguin, New York 2016.
- Teece D.J., *Business Models and Dynamic Capabilities*, „Long Range Planning” 2018, 51(1), s. 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Ulule – *Company Profile*, https://tracxn.com/d/companies/ulule/_zb0QZHH_cR02fy377Qz-zY1rhRXgYeK10E-B5npR0NtM#funding-and-investors (dostęp: 4.05.2025).
- United Nations, *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015, <https://sdgs.un.org/2030agenda> (dostęp: 23.05.2025).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, tekst jednolity Dz.U.2025.0.1338.
- Van Alstyne M., Parker G., *Platform Business: From Resources to Relationships*, „NIM Marketing Intelligence Review” 2017, 9(1), s. 24–29. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0004>
- van Dijck J., *The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media*, Oxford University Press, Oxford 2013.
- Vaska S., Massaro M., Bagarotto E., Del Mas F., *The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review*, „Frontiers in Psychology” 2021, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>

- Volk A. (2021) *Investing for Impact. The Global Impact Investing Market 2020*, International Finance Corporation, 2021, https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/365d09e3-e8d6-4da4-badb-741933e76f3b/2021-Investing+for+Impact_FIN2.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nL5SF6G (dostęp: 2.05.2025).
- Vosbor Exchange Overview, <https://pitchbook.com/profiles/company/447078-61#overview> (dostęp: 4.05.2025).
- Wareham J., Fox P., Giner J., *Technology Ecosystem Governance*, „Organization Science” 2014 25(4), s. 195–215. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0895>
- Weerawardena J., McDonald R.E., Mort G.S., *Sustainability of Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation*, „Journal of World Business” 2010, 45(4), s. 346–356. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004>
- West J., Mace M., *Browsing as the Killer App: Explaining the Rapid Success of Apple's iPhone*, „Telecommunications Policy” 2010, 34(5–6), s. 270–286.
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York 1985.
- Wu T., Liu H., Zhang, L., Zhan G., *Predicting Financial Market Risk with Text Analytics: The Role of Intelligence and Readability*, Proceedings of the 2022 3rd International Conference on E-commerce and Internet Technology (ECIT 2022), s. 585–592. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-005-3_59
- Wygnański J.J., *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
- Yousaf Z., Radulescu M., Sinisi C.I., Serbanescu L., Păunescu L.M., *Towards Sustainable Digital Innovation of SMEs from the Developing Countries in the Context of the Digital Economy and Frugal Environment*, „Sustainability” 2021, 13(10), 5715. <https://doi.org/10.3390/su13105715>
- Zervas G., Proserpio D., Byers J.W., *The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry*, „Journal of Marketing Research” 2017, 54(5), s. 687–705.
- Zhang J., *Application of Anti-monopoly Act to Protect Personal Information in the Digital Economy Era*, „Journal of Humanities Arts and Social Science” 2023, 7(9), s. 1775–1779. <https://doi.org/10.26855/jhass.2023.09.013>
- Zhang P., Yu H., Shen M., Guo W., *Evaluation of Tourism Development Efficiency and Spatial Spillover Effect Based on EBM Model: The Case of Hainan Island, China*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2022, 19(7), 3755. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073755>
- Zott C., Amit R., Massa L., *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management” 2011, 37(4), s. 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- Zuboff S., *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*, PublicAffairs, New York 2019.
- Zysman J., Kenney M., *The Next Phase in the Digital Revolution: Platforms, Automation, and Socioeconomic Transformations*, „Research Policy” 2016, 45(8), s. 1595–1604.

Spis rysunków

Rysunek 1.	Platforma rynkowa oraz jej główni aktorzy	16
Rysunek 2.	Sposób uwzględnienia efektu sieciowego w ramach korzyści całkowitej z danego produktu	19
Rysunek 3.	Schemat podziału funkcji realizowanych przez platformy rynkowe na funkcję kluczową oraz funkcje wspierające	33
Rysunek 4.	Schemat układu relacji między funkcjami platformy rynkowej a osiągnięciem korzyści z efektu sieciowego	34
Rysunek 5.	Porównanie wybranych składników modelu biznesowego firm w obszarze e-handlu	53
Rysunek 6.	Spektrum typów inwestycji uwzględniających projekty zakładające realizację celów społecznych w różnym zakresie wg EVPA	78
Rysunek 7.	Spektrum inwestycji uwzględniających różny stopień celów społecznych wg EVPA	78
Rysunek 8.	Struktura formularza Sustainable Business Model Canvas	86
Rysunek 9.	Struktura formularza Impact Business Model Canvas	86
Rysunek 10.	Struktura formularza zmodyfikowanego BMC dla przedsiębiorstw społecznych wg A. Qastharin	87
Rysunek 11.	Struktura formularza Social Enterprise Model Canvas	88
Rysunek 12.	Struktura formularza Social Business Model Canvas	89
Rysunek 13.	Struktura formularza BMC dla instytucji pozarządowych autorstwa J. Sanderse	89
Rysunek 14.	Struktura formularza Triple Layer Business Model Canvas	90
Rysunek 15.	Schemat wskazujący układ powiązań poziomych i pionowych w ramach narzędzia TLBMC	91
Rysunek 16.	Konceptualizacja trybrydowego modelu biznesowego jako trzybiegowego układu napędowego w piaście	96
Rysunek 17.	Kreowanie wartości w ramach trybrydowych modeli biznesowych cyfrowych platform rynkowych	97

Spis tabel

Tabela 1.	Modele e-biznesu dające efekt innowacji zaburzających.....	54
Tabela 2.	Kapitalizacja rynkowa przedsiębiorstw GAFA w latach 2022 i 2025.....	60
Tabela 3.	Charakterystyka modeli crowdfundingu	71
Tabela 4.	Zidentyfikowane platformy działające w ramach założeń GOZ w zakresie handlu towarami używanymi	104
Tabela 5.	Zidentyfikowane platformy działające w ramach założeń GOZ w zakresie usług związanych z naprawami i przedłużeniem życia towarów już wyprodukowanych.....	106
Tabela 6.	Zidentyfikowane platformy działające w ramach założeń GOZ w zakresie gospodarowania surowcami wtórnymi	107
Tabela 7.	Zidentyfikowane platformy o profilu medycznym	110
Tabela 8.	Zidentyfikowane platformy związane z wykorzystaniem zasad gospodarki współdzielenia	113
Tabela 9.	Zidentyfikowane platformy związane z instrumentami finansowymi o profilu społecznym i środowiskowym.	116
Tabela 10.	Zidentyfikowane platformy związane z transakcjami w obrębie towarów i usług społecznie i środowiskowo odpowiedzialnych	119

W erze cyfrowej transformacji cyfrowe platformy rynkowe stają się kluczowymi elementami współczesnej gospodarki, redefiniując tradycyjne modele biznesowe. W niniejszej publikacji zostało zaprezentowane kompleksowe ujęcie tego zagadnienia, ze szczególnym uwzględnieniem integracji celów biznesowych z oddziaływaniami społecznymi i środowiskowymi. Autor bada platformy w zakresie wykorzystania innowacyjnych strategii, które tworzą wielowymiarową wartość. Omawia koncepcje teoretyczne, a także praktyczne aspekty zastosowania modeli trybrydowych w ramach platform rynkowych oraz analizuje szereg przykładów z różnych sektorów gospodarki.

Książka stanowi niezbędne narzędzie dla liderów, studentów, menedżerów i wszystkich zainteresowanych kształtowaniem bardziej odpowiedzialnej przyszłości biznesu. Zawiera ważne wskazówki dotyczące wykorzystywania gospodarki platformowej i jej potencjału w tworzeniu wartości dla biznesu, społeczeństwa i środowiska.