

MODEL BIZNESU PLATFORM CYFROWYCH W UJĘCIU CANVAS

Tymoteusz Doligalski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Streszczenie

Celem niniejszego rozdziału jest charakterystyka najważniejszych elementów modelu biznesu platform cyfrowych i przedstawienie ich w ujęciu *canvas*. Na początku omówione zostało rozumienie pojęcia platformy. Następnie przedstawiono typologię platform cyfrowych ukazującą ich zróżnicowanie. Najważniejszą częścią rozdziału jest opis modelu biznesu platform cyfrowych w ujęciu *canvas*. Zawiera on najważniejsze komponenty platform cyfrowych. Wykorzystanie dwóch podejść, jakimi są typologia oraz opis modelu biznesu, pozwoliło na przedstawienie zarówno zróżnicowania, jak i wspólnych elementów platform cyfrowych.

Słowa kluczowe: platformy cyfrowe, model biznesu, *business model canvas*

Wprowadzenie. Pojęcie platform

Choć pojęcie platform kojarzone jest często z najnowszymi technologiami, występuje ono także w XIX- i XX-wiecznej literaturze polskiej. W *Faraonie* na platformie znajdował się symbol władcy. W *Za chlebem* na pokrytej daszkiem platformie stawali ludzie ciągnący sznury od tarana. Platformy naładowane przędzą ciągnęły Piotrkowską do fabryk w *Ziemi obiecanej*. W *Trędownatej* marmurowe schody zakończone były dość wąską platformą tworzącą przystań. Platformy w tym rozumieniu są płaską poziomą powierzchnią lub pojazdem z otwartym nadwoziem ciężarowym. Jest nią również „dziecina wspólnego działania” [Słownik Języka Polskiego]. Zapewne w tym sensie terminu tego użył Boy-Żeleński, pisząc: „Oto platforma, na której można by dyskutować...”¹.

¹ Powyższe fragmenty zostały zidentyfikowane w wyniku kwerendy w serwisie wolnelektury.pl. Z usługi Google Ngram wynika, że w literaturze anglojęzycznej termin „platforma” pojawiał się już w XVI w., niemniej w XIX w. miał miejsce wzrost jego popularności, przynajmniej w publikacjach, które analizowane są przez tę usługę.

Współcześnie także mamy do czynienia z wieloznacznością tego pojęcia. W naukach technicznych za platformę uważa się technologiczny fundament, na którym inne firmy opracowują komplementarne innowacje [Cusumano, Yoffie, Gawer, 2019]. W tym rozumieniu użytkownik platformy może wykorzystać istniejącą technologię do stworzenia nowego, choć powiązanego produktu. Platformą może być zatem oprogramowanie, do którego użytkownik stworzy *plugin*, czyli program rozszerzający jego funkcje. Zakres platform w tym rozumieniu jest niezwykle szeroki i obejmuje m.in. usługi przetwarzania w chmurze, silniki, mikroprocesory, system nawigacji satelitarnej (GPS).

W ekonomii istotę platformy wiąże się z występowaniem efektu sieciowego. Efekt ten występuje, gdy wartość dla klienta zależna jest od liczby innych klientów lub użytkowników [Belleflamme, Peitz, 2021]. W tym podejściu do platform zalicza się również dostawców treści uzyskujących przychody od reklamodawców (np. portale, blogi, gazety, telewizje). Występuje tu bowiem pośredni efekt sieciowy. Wartość dla reklamodawców wzrasta przy rosnącej liczbie użytkowników. Wykorzystanie systemów rekomendacyjnych bywa również w tym nurcie wystarczającym powodem, aby uznać przedsięwzięcie za platformę. Ich użyteczność zależy bowiem od liczby klientów oraz danych, jakie po sobie zostawiają.

Platformy w rozumieniu stosowanym w niniejszym rozdziale są mechanizmem kojarzącym niezależnych agentów i ułatwiającym im interakcje. Innymi słowy, platformą jest środowisko, w ramach którego można wchodzić w interakcje z innymi podmiotami. Platformy jako mechanizmy mogą występować na wielu poziomach systemów społecznych. Mogą one być modelem biznesu i to podejście będzie stosowane w niniejszym rozdziale. Platformą może być również funkcja w innym modelu biznesu. W to rozumienie wpisuje się forum dyskusyjne w sklepie internetowym oraz wspomniany system rekomendacyjny u dostawcy treści. Za platformę uznaje się czasami także sektor, gdyż tworzy on ekosystem umożliwiający interakcje między różnymi podmiotami. Przykładami takich sektorów jest sektor samochodów elektrycznych [Boehm, Bhargava, Parker, 2020] czy też opisany w niniejszej monografii ekosystem reklamy programatycznej [Sarna, Doligalski, 2023].

Tworzenie wartości wynikających z kojarzenia podmiotów i ułatwienia im podejmowania interakcji jest cechą charakterystyczną platform i odróżnia je od innych modeli biznesu. Różnica między sklepem internetowym a platformą *e-commerce* polega na tym, że w sklepie klient kupuje produkt bezpośrednio od sklepu. Natomiast w przypadku transakcji z wykorzystaniem platformy dokonuje zakupu od sprzedawcy funkcjonującego w jej ekosystemie. Podobnie wygląda różnica między platformami umożliwiającymi użytkownikom publikowanie treści a dostawcami treści. W tym drugim przypadku klient ma dostęp do treści stworzonych lub przynajmniej kupionych przez firmę, a nie do treści stworzonych przez niezależnych od platformy użytkowników.

Bardziej zawiła jest różnica między platformami a dostawcami e-usług. E-usługi to automatyczne usługi przekazywane przez Internet, wymagające samoobsługi oraz świadczone bez bezpośredniego zaangażowania pracownika usługodawcy [Doligalski, 2018]. Są to zatem internetowe narzędzia, które użytkownik sam obsługuje. Istnieją dwa typy e-usług: te, z których użytkownik korzysta głównie samodzielnie oraz te, które umożliwiają interakcję wielu osób, takie jak komunikatory, e-mail. W przypadku tych pierwszych interakcja między użytkownikami nie następuje. Ma ona miejsce w przypadku drugiego rodzaju usług. Ich użytkownicy korzystają jednakże z nich, aby ułatwić interakcje w swoim gronie. Nie występuje tu zatem typowy dla platform element kojarzenia stron. Platformą nie będzie zatem e-usługa umożliwiająca komunikowanie się w gronie najbliższych przyjaciół.

1. Zróżnicowanie platform

W ramach modelu biznesu jakim są platformy wyróżnić można wiele typów. Cusumano, Yoffie, Gawer [2019] wyróżnili trzy typy platform. Są nimi platformy innowacji (umożliwiające rozwój nowych komplementarnych produktów), platformy transakcyjne (rynkami elektronicznymi umożliwiające wymianę towarów, usług oraz informacji) oraz platformy hybrydowe (obejmujące dwa poprzednie typy).

Tabela 1. Cztery typy platform internetowych

	Spółeczność problemowa	Spółeczność obiektowa	Rynek obiektowy	Rynek reputacji
Przykłady	fora dyskusyjne, portale społecznościowe	strony z memami, przepisami, pracami domowymi	serwisy ogłoszeniowe, serwisy randkowe	platformy e-commerce, porównywarki cen, hoteli, połączeń lotniczych
Podział klientów na grupy	grupa użytkowników w miarę homogeniczna	grupa z różnymi nietransakcyjnymi rolami	grupa z różnymi nietransakcyjnymi rolami	trwała rozłączność dwóch grup klientów
Podstawowe działania platformy	moderacja dyskusji	ekspozycja niewielkiej liczby obiektów na bazie decyzji administratora	pozyskiwanie nowych obiektów w celu zastąpienia usuniętych obiektów	zapewnienie szczegółowego systemu reputacji
Centralizacja	niska			wysoka

Źródło: opracowanie własne.

W bardziej szczegółowej typologii wyróżniono cztery typy platform – dwa będące społecznościami oraz dwa należące do platform wielostronnych (por. tabela 1) [Doligalski, 2023]. Społeczność problemowa to po prostu forum dyskusyjne, w którym wypowiedzi są powiązane i często tworzą dyskurs. W społeczności obiektowej użytkownicy umieszczają obiekty (różnego rodzaju treści) i komentują je. Rynek obiektowy to wielostronna platforma, na której jedna grupa użytkowników publikuje obiekty przeznaczone dla innej grupy. Tak działają tablice ogłoszeniowe, portale z ofertami pracy i portale randkowe. Obiekty są usuwane po transakcji lub skojarzeniu stron. Użytkownicy zwykle nie oceniają obiektów. Rynek reputacji to platforma, która zazwyczaj łączy sprzedawców i konsumentów. Role użytkowników są stałe, a oferowane produkty są powtarzalne i recenzowane przez konsumentów.

Powyzsza typologia koreluje również z podziałem platformy według kryterium centralizacji [Sutherland, Jarrahi, 2018]. Społeczność problemowa jest zazwyczaj silnie zdecentralizowana – umożliwia każdemu dołączenie do niej, nie ma rozbudowanego mechanizmu dopasowania (poza wyszukiwaniem, sortowaniem, przeglądaniem zgromadzonych w niej obiektów), nie obsługuje transakcji, nie ma systemu sygnalizacji zaufania, nie ma mechanizmów współpracy między użytkownikami. Dla odmiany rynek reputacji jest zazwyczaj silnie scentralizowany – dokonuje selekcji swoich użytkowników, często sugeruje partnerów do interakcji, obsługuje transakcje między nimi, ma rozbudowany system sygnalizacji zaufania, oferuje wiele funkcji ułatwiających współpracę między użytkownikami. Naturalnie, większość platform znajduje się na kontinuum między tymi skrajnymi punktami. Kryterium centralizacji jest ciekawe poznawczo, gdyż pokazuje z jednej strony, że niektóre platformy mogą mieć charakter leseferystycznego czy wręcz anarchistycznego forum, inne natomiast wyspecjalizowanego i wydajnego mechanizmu kojarzenia potencjalnych partnerów.

2. Ujęcie *canvas*

Model biznesu platformy przedstawiony zostanie w ujęciu *canvas*. Ten schemat spopularyzowany został przez Osterwaldera i Pigneura, którzy stworzyli *Business Model Canvas*. Podejście to spotkało się z uznaniem praktyków i doczekało się wielu modyfikacji, w tym także paru dotyczących platform [Choudary, 2015; Sorri *et al.*, 2019; Allweins, Proesch, Ladd, 2020]. Modele typu *canvas* charakteryzują się przedstawieniem najważniejszych elementów systemu w formie graficznej struktury. Nie przedstawiają one – przynajmniej w swojej podstawowej wersji – oddziaływań między tymi elementami ani konsekwencji w postaci zjawisk emergentnych typu marka lub przewaga konkurencyjna.

Poniższe ujęcie przedstawia najważniejsze komponenty platform. Należą do nich obiekty, czyli dobra, po które klienci przychodzą lub ich prezentacje. Grupy klientów zostały odpowiednio opisane jako dostawcy (w tym twórcy, sprzedawcy) i odbiorcy (w tym konsumenci, nabywcy, fani). W modelu tym nie wyróżniono marki, kosztów, pracowników, danych, IT, choć z pewnością są to istotne elementy platformy. Poniżej opisane zostaną ujęte w modelu elementy platform².

Tabela 2. Model biznesu platformy w ujęciu canvas

Dostawcy <ul style="list-style-type: none"> ▪ twórcy ▪ sprzedawcy 	Wartość dla dostawców <ul style="list-style-type: none"> ▪ wartości sieciowe ▪ wartości niesieciowe ▪ ponoszone koszty 	System reputacji	Wartość dla odbiorców <ul style="list-style-type: none"> ▪ wartości sieciowe ▪ wartości niesieciowe ▪ ponoszone koszty 	Odbiorcy <ul style="list-style-type: none"> ▪ konsumenci ▪ nabywcy ▪ fani
		System dopasowania		
		Obiekty i inne zasoby		
		Instytucje i interwencje		
		Przejmowanie wartości		

Źródło: opracowanie własne.

2.1. Grupy obsługiwanych klientów

Platformy umożliwiają swoim użytkownikom podjęcie interakcji z innymi użytkownikami lub przynajmniej dostęp do udostępnionych przez nich obiektów. Często przyjmuje się, że platformy łączą dwie komplementarne grupy klientów, niemniej czasami podział taki jest trudny do wykazania.

Grupa użytkowników jest czasami w miarę homogeniczna, a przynależność użytkownika do jednej z dwóch grup, czyli bycie dostawcą lub odbiorcą, ma charakter kontekstowy (np. w ramach platformy aukcyjnej jedna osoba może być raz sprzedającym, a innym razem kupującym). W odmiennej sytuacji, zróżnicowanie użytkowników, a tym samym przynależność konkretnego podmiotu do jednej z dwóch grup, ma charakter stały (np. turyści i hotele na platformie wielostronnej służącej do rezerwacji, firmy tworzące gry i gracze).

Na platformie występuje efekt sieciowy. Oznacza on, że wartość dla klienta zależna jest od liczby klientów (użytkowników). Zazwyczaj wartość ta wzrasta przy rosnącej liczbie klientów, choć w niektórych przypadkach może maleć. W przypadku prostych forów dyskusyjnych przeważa jednostronny (wewnętrzny, bezpośredni) efekt sieciowy. Wówczas wartość dla klienta zależna jest od liczebności grupy klientów. Jeżeli pełnienie

² Opisany model został pierwotnie przedstawiony w opracowaniu Doligalskiego [2021]. W niniejszym opracowaniu dokonano jego aktualizacji oraz przedstawiono więcej polskich przykładów.

jednej z dwóch ról ma charakter stały, mówimy o dwustronnym (zewnętrznym, pośrednim) efekcie sieciowym. Wartość dla klientów z jednej grupy rośnie wówczas wraz z liczebnością drugiej grupy [Belleflamme, Peitz, 2021; Trabucchi, Buganza, 2021].

W obydwu przypadkach platforma obsługująca małą liczbę klientów będzie prawdopodobnie dużo mniej atrakcyjna dla potencjalnych użytkowników niż platforma działająca na większą skalę. Krytyczne dla rozwoju platformy jest bowiem pozyskanie pierwszych użytkowników i późniejsze osiągnięcie tzw. masy krytycznej. Zjawisko to oznacza taki etap rozwoju sieci użytkowników, w którym dołączenie do platformy staje się atrakcyjne.

2.2. Wartość dla użytkowników platformy

Na wartość dostarczaną klientom przez platformy składają się wartości sieciowe i niesieciowe. Wartości sieciowe wynikają z wejścia w interakcje z innymi użytkownikami lub też skorzystania z obiektów, które udostępniają. Wartościami niesieciowymi są korzyści wynikające z działania platformy bez konieczności bezpośredniego zaangażowania innych klientów.

Źródłem wartości sieciowych dla odbiorców są opublikowane obiekty, towarzyszące im komentarze i recenzje, przynależność do społeczności użytkowników, a w przypadku platform transakcyjnych również zakup produktu po często atrakcyjnej cenie. Wartościami niesieciowymi dla odbiorców są m.in. zestaw funkcji zwiększających przejrzystość informacyjną i ułatwiających korzystanie z obiektów (w tym umożliwiających zakup), algorytmiczny dobór treści, a także obsługa klienta.

Wartości sieciowe dla dostawców wynikają z dotarcia z ofertą do potencjalnych, często licznych odbiorców, pozyskania ich uwagi, ewentualnie z zawarcia z nimi transakcji. Źródłem wartości niesieciowych są funkcje do zarządzania obiektami na platformie czy też pomoc techniczna.

Wartość dla klienta jest nadwyżką korzyści jakie klient otrzymuje od firmy nad kosztami, które wiążą się z dostępem do tych korzyści [Szymura-Tyc, 2006]. Do kosztów korzystania z platformy należą ryzyka związane ze zbieraniem danych o użytkownikach przez platformę, bycie narażonym na emisję reklam, konieczność uiszczenia opłat. Dodatkowo w przypadku dostawców dochodzi konieczność poniesienia inwestycji w wejście do platformy (w tym wypracowania odpowiedniej reputacji) oraz późniejsza zależność od platformy, wyrażająca się w wysokich kosztach zmiany dostawcy.

2.3. Obiekty i inne zasoby

Istotnym elementem prawie każdej platformy są obiekty, które udostępnione są tam przez użytkowników. Obiekty są dobrami, po które klienci przychodzą na platformę (np. treści, oprogramowanie) albo stanowią ich prezentację (np. opisy produktów, osób, instytucji). Pozostałymi zasobami dostępnymi na platformach są również oceny i recenzje, a także wpisy na forum lub grupach tematycznych.

Obiekty oferowane przez platformy charakteryzują się zróżnicowanymi właściwościami. Niektóre z nich usuwane są z platformy krótko po zaistnieniu pożądanego zdarzenia. Należą do nich ogłoszenia o sprzedaży używanego produktu, oferty pracy, profile w serwisach randkowych. Podobnie, niektóre treści szybko tracą na aktualności i tym samym tworzą wartość dla odbiorcy jedynie przez krótki okres. Inne obiekty, np. opis produktów oferowanych w sposób ciągły, przepisy kulinarne, recenzje książek, porady mogą być udostępniane i stanowić źródło przychodów w długim okresie.

Platformy kształtują ofertę swoich obiektów, dążąc do korzyści ekonomii zakresu, czyli posiadania szerokiego zbioru obiektów [Gawer, 2014], jak i korzyści skali posiadania głębokiego zbioru obiektów. W niektórych przypadkach mogą pojawić się jednakże niekorzyści wynikające ze zbyt dużego zbioru obiektów, obejmujące również obiekty o niskiej jakości.

2.4. Mechanizm dopasowania

Jednym z ważniejszych elementów modelu biznesu platformy jest mechanizm dopasowania użytkowników, który determinuje sposoby dostępności obiektów, a tym samym ma wpływ na dobór użytkowników do interakcji. W zakresie tego mechanizmu występują dwa przeciwstawne podejścia.

Pierwsze z nich polega na umożliwieniu użytkownikom wyszukiwania, filtrowania i przeglądania wszystkich obiektów udostępnionych na platformie bez algorytmicznego doboru obiektów. Tak się dzieje zazwyczaj na forach dyskusyjnych oraz niektórych platformach *e-commerce*. Platforma nie sugeruje żadnych obiektów użytkownikom (z wyjątkiem strony głównej itp.), zbiór obiektów uporządkowany jest według ich podstawowych parametrów (nazwa, tematyka, czas dodania, cena). Wówczas kluczową rolę pełnią mechanizmy zwiększające przejrzystość informacji.

Istotą drugiego podejścia jest wykorzystanie algorytmicznego doboru obiektów. Użytkownicy otrzymują wówczas spersonalizowany zbiór obiektów. W ten sposób działają serwisy społecznościowe. Wyświetlają one często użytkownikom algorytmicznie dobrane treści spośród tych zamieszczonych przez osoby lub instytucje przez

nie obserwowane. Jest to podejście odmienne od wyświetlania chronologicznego strumienia wszystkich treści publikowanych z wybranych przez użytkownika źródeł.

Przykładem wykorzystania algorytmicznego doboru obiektów w mechanizmie dopasowania jest zarówno Featured Offer (uprzednio funkcjonująca jako Buy Box – Amazon [2023]), jak i tzw. reprezentatywna oferta w Allegro [2023]. Obydwie platformy spośród ofert tego samego produktu wybierają jedną, która jest korzystniej eksponowana niż pozostałe. O tym, która oferta będzie wybrana, decyduje algorytm uwzględniający m.in. reputację sprzedawcy oraz cenę produktu. Uber w jeszcze większym stopniu narzuca partnera transakcji. Pasażerowie nie mają bowiem możliwości wyszukiwania, filtrowania, przeglądania i wyboru kierowców. Kierowcy również mają ograniczone informacje o pasażerze, w szczególności nie widzą docelowej lokalizacji [Uber, 2023].

Platforma może wykorzystywać wiele mechanizmów dopasowania dotyczących różnego rodzaju zasobów. W przypadku serwisu społecznościowego typu LinkedIn zasobami mogą być profile użytkowników, ich posty czy też wypowiedzi w grupach tematycznych. Ich wyszukiwanie, filtrowanie i przeglądanie odbywa się z wykorzystaniem innych mechanizmów i uzależnione jest od spełnienia określonych warunków.

2.5. System reputacji

Kluczowym mechanizmem wielu platform są systemy reputacji. Dostarczają one informacji na temat przeszłych działań danej osoby w kontekście konkretnej społeczności, przedstawionych w sposób, który może pomóc innym członkom społeczności w podejmowaniu decyzji dotyczących danej osoby [Dellarocas, 2010]. Systemy reputacyjne wykorzystywać mogą: treści przedstawiane przez samych użytkowników (np. opis osoby na profilu), obiektywne statystyki aktywności (np. liczba postów), elementy subiektywne (np. recenzje innych użytkowników), syntetyczne miary uwzględniające wszystkie istotne zmienne wejściowe i nadające im odpowiednią wagę (np. rangi, wyróżnienia) [Dellarocas, 2010; Ziaie i Krcmar, 2012].

Systemy reputacji dotyczą głównie obiektów (treści, towarów lub usług, profili sprzedawców), które prezentowane są na platformie w dłuższym okresie. Rzadziej stosowane są w przypadku platform oferujących zasoby unikatowe czy ograniczone czasowo (np. oferty pracy, ogłoszenia drobne). Zazwyczaj systemy reputacji nie są również stosowane na platformach społecznościowych.

Rozwinięty system reputacji, bazujący często na dziesiątkach tysięcy recenzji użytkowników, ułatwia potencjalnym nabywcom podjęcie decyzji nabywczej, a tym samym zwiększa atrakcyjność platformy. Stanowi on również poważną barierę wyjścia sprzedawcy z danej platformy, gdyż tak wypracowana reputacja jest trudno transferowalna do innego kontekstu rynkowego.

2.6. Instytucje i interwencje

Instytucje to systemy ustalonych i zakorzenionych reguł społecznych, które organizują interakcje społeczne [Hodgson, 2006]. Przykładami instytucji są wyróżnione w modelu: mechanizm dopasowania oraz system reputacji. Innymi instytucjami mogą być reguły dopuszczania do platformy oraz normy regulujące interakcje na niej. Interwencje są doraźnymi działaniami mającymi na celu korektę funkcjonowania platformy.

Instytucje i interwencje służą najczęściej zwiększeniu wydajności funkcjonowania platformy, stopnia jej uporządkowania, zapewnieniu bezpieczeństwa. Celem ich stosowania jest również – używając pojęć z teorii sieci – kształtowanie sieci użytkowników, czyli dbanie o odpowiednią liczbę węzłów (użytkowników), gęstość sieci (liczbę interakcji między nimi), jakość połączeń (interakcji) między nimi oraz stabilność sieci.

W tym kontekście często wspomina się o tzw. *social curation*. Pojęcie to oznacza, że platforma filtruje, kontroluje, ogranicza zarówno dostęp użytkowników, jak i działania, w których uczestniczą, oraz połączenia, które tworzą z innymi użytkownikami [Parker, 2016]. Jest to pojęcie szerokie obejmujące zarówno selekcję użytkowników, jak i obiektów.

2.7. Przejmowanie wartości przez platformę

Model przychodów precyzuje podmiot będący źródłem przychodów (np. klienci, reklamodawcy) oraz zdarzenie z tytułu, z którego ono następuje (sprzedaż produktów, emisja reklam). Najczęściej stosowanymi przez platformy modelami przychodów są emisja reklam, pobieranie prowizji od transakcji, pobieranie opłaty za rozszerzone funkcje, wystawienie lub promocję ogłoszenia. Modele przychodów platform są często asymetryczne. W przypadku platform transakcyjnych to zazwyczaj sprzedający obarczeni są prowizjami od transakcji, podczas gdy kupujący korzystają z nich bez uiszczania prowizji [Doligalski, 2018].

Oprócz działań wynikających ze stosowania wybranego modelu przychodów, platformy transakcyjne często wykorzystują silną pozycję do przejęcia dodatkowych wartości kosztem sprzedawców. Jak podają Hagi i Wright, platformy zmieniają algorytmy rekomendacji, aby silniej wyeksponować cenę, ograniczają ceny, które sprzedawcy mogą ustalać gdzie indziej, oraz zmieniają zasady, aby osłabić relacje sprzedawców z klientami [2021]. Osłabienie relacji twórców z odbiorcami zaobserwowano również na Facebooku, na którym ograniczono organiczne zasięgi postów [Quesenberry, Coolsen, 2019], tym samym skłaniając twórców obiektów, szczególnie firmy, do wykupu płatnych funkcji (tj. płatny zasięg, reklamy).

Platformy często wykorzystują posiadaną wiedzę o potrzebach nabywców i oferują swoje produkty, podobne do bestsellerów oferowanych przez sprzedawców, zwiększają widoczność swoich produktów, w takich miejscach jak wyniki wyszukiwania, strona główna, mechanizmy rekomendacyjne. Platformy występują zatem w dwóch rolach – jako sojusznik umożliwiający sprzedawcy zawarcie transakcji z nabywcami w przyjaznym środowisku oraz jako jego konkurent oferujący podobne produkty i dysponujący uprzywilejowaną pozycją.

Zgodnie z raportem niemieckiej organizacji branżowej Bundesverband Onlinehandel, spośród 92 europejskich platform handlowych łączących sprzedawców instytucjonalnych z konsumentami i umożliwiających sprzedaż produktów (a niebędących tablicą ogłoszeniową), 51 sprzedaje własne produkty. W tej liczbie jednakże dużą rolę odgrywają dawni sprzedawcy, którzy umożliwili innym firmom sprzedaż przez własną stronę. Przykładami takich sprzedawców, a obecnie marketplace'ów, są Amazon, Zalando, Otto, MediaMarkt, Decathlon oraz Kaufland. Na polskim rynku w ten sposób postąpiły – niewymienione we wspomnianym raporcie – firmy Empik.com oraz Morele.net. Podobne praktyki mają miejsce w konkurencyjnych wobec platform zintegrowanych łańcuchach wartości. Popularne w Polsce sieci dyskontów podkreślają, że w swojej ofercie mają produkty markowe, jak i podobne produkty należące do ich marek oferowane po niższych cenach. Wspomniana sieć sprzedaży książek Empik posiada w swojej grupie również wydawnictwa (m.in. W.A.B.).

Podsumowanie

W ciągu mniej więcej dwudziestu pięciu lat istnienia cyfrowe platformy zmieniły funkcjonowanie rynków. Zaoferowały użytkownikom ułatwiony dostęp do treści i produktów, które oni mogą wyszukiwać, przeglądać, filtrować. Dostawcom zapewniły możliwość dotarcia do szerszego grona odbiorców niż dostępne wcześniej kanały zarówno tradycyjne, jak i własne internetowe (m.in. strona internetowa, blog, newsletter).

Platformy stworzyły również wielorakie, często autorskie, mechanizmy dopasowania popytu i podaży. Różnią się one między innymi zakresem dostępności obiektów przedstawionych na platformie, wykorzystaniem algorytmicznego doboru obiektów czy też możliwościami ich płatnej promocji.

Dostawcy, pragnąc wykorzystać możliwości oferowane przez daną platformę, muszą wypracować zasoby zapewniające im lepszą ekspozycję obiektów. Należą do nich odpowiednia historia, reputacja, zdolność do wywołania pożądanej reakcji przez odbiorców (polubienia, komentarz, zakup). Wypracowane zasoby mogą przełożyć się na wyższą skuteczność działań, niemniej są trudno transferowalne do innych miejsc,

takich jak konkurencyjne platformy, własne ośrodki internetowe czy też kanały tradycyjne. Dlatego też wiążą one silnie dostawcę, przyczyniając się do zaistnienia wysokich kosztów zmiany.

Platformy cyfrowe często wykorzystują uprzywilejowaną sytuację. Oprócz stosowania tradycyjnego modelu przychodów obejmującego przychód z prowizji lub reklam, platformy często wprowadzają własne produkty, którymi konkurują z obecnymi na platformie sprzedawcami. W ten sposób platforma jest z jednej strony dostawcą środowiska dla sprzedawców, z drugiej ich konkurentem.

Bibliografia

Allegro (2023). *Jak grupujemy oferty z tym samym produktem*, <https://allegro.pl/dla-sprzedajacych/jak-grupujemy-oferty-z-tym-samym-produktem-3GXjwnzjiE> (dostęp: 6.07.2023).

Allweins, M.M., Proesch, M., Ladd, T. (2020). The Platform Canvas – Conceptualization of a Design Framework for Multi-Sided Platform Businesses, *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(3), s. 455–477.

Amazon.com (2023). *Maximize Your Sales Potential with the Featured Offer (formerly Buy Box)*, <https://sell.amazon.com/blog/buy-box-featured-offer> (dostęp: 6.07.2023).

Belleflamme, P., Peitz, M. (2021). *The Economics of Platforms*. Cambridge: Cambridge University Press.

Boehm, J., Bhargava, H.K., Parker, G.G. (2020). The Business of Electric Vehicles: A Platform Perspective, *Foundations and Trends® in Technology, Information and Operations Management*, 14(3), s. 203–323.

Bundesverband Onlinehandel e.V. (2023). *Die beliebtesten Top 150 Online-Marktplätze in Europa*, <https://bvoh.de/bvoh-veroeffentlicht-branchenreport-ueber-die-beliebtesten-top-150-online-marktplaetze-in-europa/> (dostęp: 6.07.2023).

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

Cusumano, M., Gawer, A., Yoffie, D. (2019). *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. New York: HarperCollins Publishers.

Dellarocas, C. (2010). Online Reputation Systems: How to Design One That Does What You Need, *MIT Sloan Management Review*, 51(3), s. 33–38.

Doligalski, T. (2018). Modele biznesu firm internetowych działających na rynku odbiorców indywidualnych – ujęcie typologiczne, *Marketing i Rynek*, 12, <https://www.doligalski.net/modele-biznesu-firm-internetowych/> (dostęp: 6.07.2023).

Doligalski, T. (2021). Platform Canvas: Does the Platform Business Model Imply Disruption and Monopolisation? W: *Disruptive Platforms* (s. 1–17), T. Doligalski, M. Goliński, K. Kozłowski (Eds.). Abingdon-on-Thames: Routledge.

Doligalski, T. (2023). Common Typology of Multi-Sided Platforms and Virtual Communities: Analysis of Business Models Using Qualitative System Dynamics, *Electronic Commerce Research*, s. 1–35.

- eDarling (2021). *Metoda doboru partnerskiego, czyli w jaki sposób eDarling wybiera propozycje partnerów dla Ciebie?*, <https://www.edarling.pl/porady/droga-do-szczescia/dobor-partnerski> (dostęp: 6.07.2023).
- eHarmony (2021). *The Beginner's Guide to eHarmony*, <https://www.eharmony.com/tour/tips/the-beginners-guide-to-eharmony/> (dostęp: 6.07.2023).
- Gawer, A. (2014). Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework, *Research Policy*, 43(7), s. 1239–1249.
- Google Books Ngram Viewer, <https://books.google.com/ngrams/> (dostęp: 7.06.2023).
- Hagiu, A., Wright, J. (2021). Don't Let Platforms Commoditize Your Business, *Harvard Business Review*, 99(3), s. 108–114.
- Hodgson, G.M. (2006). What Are Institutions?, *Journal of Economic Issues*, 40(1), s. 1–25.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Parker, G., Alstyne, M., Choudary, S. (2016). *Platform Revolution*. New York: W.W. Norton Company.
- Quesenberry, K.A., Coolsen, M.K. (2019). What Makes Facebook Brand Posts Engaging? A Content Analysis of Facebook Brand Post Text That Increases Shares, Likes, and Comments to Influence Organic Viral Reach, *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 40(3), s. 229–244.
- Sarna, N., Doligalski, T. (2023). Ekosystem reklamy programatycznej jako platforma wielostronna. Perspektywa ewolucyjna. W: *Platformy cyfrowe: model biznesu, zastosowania, użytkownicy*, T. Doligalski, M. Goliński (Eds.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Słownik Języka Polskiego, <https://sjp.pwn.pl/sjp/platforma> (dostęp: 6.07.2023).
- Sorri, K., Seppänen, M., Still, K., Valkokari, K. (2019). Business Model Innovation with Platform Canvas, *Journal of Business Models*, 7(2), s. 1–13.
- Srinivasan, R., Lilien, G., Rangaswamy, A. (2004). First In, First Out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival, *Journal of Marketing*, 68(1), s. 41–58.
- Sutherland, W., Jarrahi, M.H. (2018). The Sharing Economy and Digital Platforms: A Review and Research Agenda, *International Journal of Information Management*, 43, s. 328–341.
- Szymura-Tyc, M. (2006). Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Trabucchi, D., Buganza, T. (2021). Landlords with No Lands: A Systematic Literature Review on Hybrid Multi-Sided Platforms and Platform Thinking, *European Journal of Innovation Management*, 25(6), s. 64–96.
- Uber (2023). *How to Use the Uber App*, <https://www.uber.com/pl/en/about/how-does-uber-work/> (dostęp: 6.07.2023).
- Wolne Lektury, <https://wolnelektury.pl/> (dostęp: 6.07.2023).
- Ziaie, P., Krcmar, H. (2012). Introducing a Design Framework for Reputation Systems in Multi-Tier Production Communities, *Digital Creativity*, 23(2), s. 144–157.