

Model biznesowy, czyli na czym będziemy zarabiać?

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa powstają, aby zarabiać. Istotnym pytaniem, na które muszą znaleźć odpowiedź założyciele start-upów jest to na czym będą zarabiać. Model biznesowy wskazuje między innymi na tzw. sposób monetyzacji wartości dla klienta, czyli sposób zarabiania na pomysły biznesowym.

W tej części uczniowie dowiedzą się czym jest model biznesowy i zdecydują, który z nich może najlepiej się sprawdzić w ich działalności. W ramach zajęć przedstawione zostaną różne sposoby tworzenia modeli biznesowych oraz ich wady i zalety. Uczniowie przeanalizują też znane im firmy pod kątem stosowanych przez nie modeli biznesowych.

1. **Liczba godzin:** 4 x 45 minut

2. **Cele zajęć**

▪ **cele ogólne:**

Celem ogólnym cyklu zajęć jest rozbudzenie zainteresowania uczniów problematyką przedsiębiorczości, stymulowanie kreatywności i rozwoju intelektualnego ucznia oraz kształtowanie postaw przedsiębiorczych.

▪ **cele szczegółowe**

Uczeń po zajęciach potrafi:

- określić, na podstawie materiałów dostarczonych przez nauczyciele, czym jest model biznesowy przedsiębiorstwa w ujęciu wąskim i szerokim;
- opierając się na materiałach od nauczyciela, wskazać wady i zalety różnych modeli biznesowych;
- na podstawie zdobytej w trakcie zajęć wiedzy, wybrać model biznesowy dla swojego przedsięwzięcia, a także uzasadnić ten wybór biorąc pod uwagę zalety i wady modeli oraz cechy swojego przedsięwzięcia;
- umiejętnie i sprawnie współdziałać i komunikować się w pracy w grupowej.

3. **Metody pracy:**

- aktywizujące metody pracy: mapa mentalna, dyskusja, analiza studiów przypadku, mapa skojarzeń.

4. Materiały dydaktyczne:

- materiały biurowe, kartki samoprzylepne, flipchart, pisaki, materiały źródłowe, strony i aplikacje internetowe

5. Pomoce i narzędzia niezbędne do realizacji:

- narzędzia cyfrowe, komputer/tablet/telefon, platformy i aplikacje internetowe.

PRZEBIEG ZAJĘĆ	
<p><i>Cel: rozbudzenie zainteresowania, zmotywowanie, przedstawienie celów zajęć, podjęcie działań wprowadzających do tematu,</i></p> <p><i>Poradnik dydaktyczny dla nauczycieli prowadzących zajęcia pozalekcyjne w ramach projektu Cyfrowa Szkoła Wielkopolsk@2020 Akademia Kształcenia Wyprzedzającego autorstwa Violetty Julkowskiej i Katarzyny Moskiewicz www.csw2020.com.pl</i></p>	<p>Etap 1. AKTYWACJA</p> <p>Zajęcia są poświęcone problematyce modeli biznesowych stosowanych przez przedsiębiorstwa typu start-up.</p> <p>Uczniowie wykorzystując wiedzę przekazaną przez nauczyciela poznają wady i zalety różnych modeli biznesowych.</p> <p>Zajęcia realizowane są z wykorzystaniem strategii kształcenia wyprzedzającego.</p>
<p><i>Cel modułu – wyjaśnienie do czego będziemy dążyli, od czego zależy osiągnięcie celów (podkreślić aktywność uczniów, zaangażowanie w pracę nad poszczególnymi postawionymi problemami)</i></p>	<p>Celem zajęć jest ocena i wybór przez uczniów właściwego modelu biznesowego dla planowanego przedsięwzięcia.</p>
<p><i>Co już wiem? Nauczyciel stawia uczniom pytania, które pobudzają do poszukiwania odpowiedzi. Nauczyciel wykorzystuje materiały z załącznika</i></p> <p><i>Odwołując się do posiadanej wiedzy ogólnej uczniowie przygotowują w grupach odpowiedzi na postawione pytania korzystając z dostępnych narzędzi i źródeł.</i></p> <p>Zadanie 1. <i>Nauczyciel przedstawia instrukcję do zadania - celem zadania jest ustalenie w zespołach sposobów w jaki mogą zarabiać przedsiębiorstwa typu start-up. W pierwszym kroku uczniowie przypominają sobie wiedzę z wcześniejszych zajęć - czym jest start-up, jakie start-upy poznali?</i></p>	<p>Aktywacja posiadanej wiedzy za pomocą pytań kluczowych i stymulacja do dalszych poszukiwań odpowiedzi w środowisku cyfrowym.</p> <p>Polecenie dla uczniów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wykonaj zadania korzystając z przedstawionych materiałów. <p>Zadanie 1. Na czym zarabiają start-upy?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przypomnij sobie czym są start-upy. Co je charakteryzuje? Jak je znasz start-upy? Dyskusja: • Jak zarabiają firmy? • W jaki sposób płacicie za usługi i produkty cyfrowe?

<p><i>Nauczyciel dopytuje, w jaki sposób znane im start-upy zarabiają? Kto płaci? Ze co płaci? Jak płaci?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Czy płacie za wszystkie usługi online/wszystkie aplikacje? • Jak zarabiają firmy oferujące darmowe produkty?
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nauczyciel przedstawia informacje na temat modeli biznesowych.</i> • <i>W tej części nauczyciel wykorzystuje informacje zawarte w Załączniku oraz dodatkowe materiały.</i> • <i>Nauczyciel prosi, aby uczniowie podawali inne sposoby zarabiania pieniędzy przez start-upy.</i> 	<p>Wprowadzenie do tematu Wykład wprowadzający 1. Nauczyciel robi wprowadzenie na temat “Czym jest model biznesowy?”</p>
<p>Zadanie 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Nauczyciel prosi, aby uczniowie odnaleźli i zaprezentowali w jaki sposób zarabiają przedstawione przez nauczyciela start-upy</i> • <i>Nauczyciel prosi uczniów, aby wybrali także swoją ulubioną aplikację/stronę internetową i przeanalizowali ich model biznesowy.</i> 	<p>Zadania 2. Wykorzystanie modeli biznesowych Wykorzystując zasoby internetu, ustal jakie modele biznesowe wykorzystują wybrane startupy. Na czym one zarabiają?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zombies Run • Netflix • Flightradar24
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nauczyciel przedstawia informacje na temat typów modeli biznesowych.</i> • <i>W tej części nauczyciel wykorzystuje informacje zawarte w Załączniku oraz dodatkowe materiały.</i> • <i>Nauczyciel przedstawia podstawowe rodzaje modeli biznesowych, przykłady firm, które je wykorzystują.</i> • <i>Nauczyciel podkreśla, że często przedsiębiorstwa stosują kilka modeli biznesowych lub zmieniają model biznesowy w trakcie funkcjonowania i rozwoju start-upu (czyli dokonują tzw. zwrotu).</i> 	<p>Wykład wprowadzający 2. Nauczyciel robi wprowadzenie na temat “Rodzaje modeli biznesowych”</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Na tym etapie następuje analiza, synteza, przetwarzanie informacji i nadawanie im nowej formy, są także opisy metod do wykorzystania, wskazówki i podpowiedzi dla nauczyciela • W tej części uczniowie podejmują wyzwanie wyboru modelu biznesowego dla swojego przedsiębiorstwa. • Praca odbywa się w zespołach i jest związana z wcześniejszymi etapami realizacji projektu. • Nauczyciel prosi uczniów, aby przypomnieli sobie co jest istotą działalności ich przedsięwzięcia, jak wygląda ich produkt, kto jest ich potencjalnym odbiorcą (do kogo oferują swoją ofertę). 	<p>Etap 2. PRZETWARZANIE</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Biorąc pod uwagę swój pomysł na biznes (oferowany produkt) i grupę docelową określ model biznesowy dla przedsiębiorstwa. • Uczniowie w efekcie dyskusji podejmują decyzję, który model biznesowy lub modele najlepiej pasują do ich produktu i ich odbiorców. • Nauczyciel wskazuje, że jest możliwe stosowanie kilku modeli np. łączenie modelu freemium i abonamentu. 	<p>Projekt “Wybierz model biznesowy dla swojego przedsięwzięcia”</p> <p>Zadania dla uczniów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biorąc pod uwagę poznane modele biznesowe zaproponujcie jaki model lub modele będą najbardziej pasować do waszego przedsięwzięcia. • Uzasadnij dlaczego ten rodzaj modelu jest najlepszy dla waszego przedsiębiorstwa.
<p>Ten etap, to podsumowanie działań i efektów pracy, uporządkowanie wiedzy, jej strukturalizacja, powiązania, prezentacja wykonanych zadań, wstępna ocena pracy uczniów.</p>	<p>Etap 3. SYSTEMATYZACJA</p>

- *Nauczyciel przedstawia zalety i wady każdego z zaprezentowanych modeli biznesowych;*
- *Uczniowie na podstawie tej wiedzy decydują, czy zweryfikować wybrane przez siebie modele.*
- *Nauczyciel wykorzystuje materiały dodatkowe zamieszczone w Załączniku.*

Zadanie 3.

Uczniowie na podstawie zdobytej wcześniej wiedzy próbują wyobrazić sobie, jak może wyglądać generowanie przychodów dla różnych typów przedsiębiorstw z zastosowaniem różnych modeli biznesowych.

Zadanie ma pokazać uczniom, że warto czasami podejść do wyboru modelu biznesowego w sposób niestandardowy. Często nietypowe podejście do modelu biznesowego może być innowacją i wyróżnić firmę na rynku.

Na przykład usługa fryzjera tradycyjnie jest wynagradzana opłatą za konkretne świadczenie. Można sobie jednak wyobrazić, usługi fryzjerskie opłacane w modelu abonamentowym (klient płaci stałą opłatę i ma określoną liczbę świadczeń), w modelu reklamowym (usługa ze darmo pod warunkiem polecenia i przyprowadzenia np. dwóch klientów płacących), czy nawet w modelu freemium (czesanie jest gratis, a klienci płacą za pozostałe usługi). W ten sposób można przeanalizować inne rodzaje usług.

Rekapitulacja

- Nauczyciel przedstawia informacje na temat wad i zalet określonych modeli biznesowych.

Zadanie 3

Spróbuj zastosować poniższe modele biznesowe do następujących usług/produktów. (Nie zawsze się da sensownie wykorzystać wszystkie, ale można spróbować)

1. Usługi fryzjera;
2. Pomoc w odrabianiu prac domowych;
3. Wydawanie gazety na temat nowych technologii.

<p><i>Samoocena, informacja zwrotna od nauczyciela</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Samoocenę można przeprowadzić w formie otwartej dyskusji lub „rundy bez przymusu”. (dla chętnych).</i> 	<p>Etap 4. EWALUACJA</p> <p>Prezentacja wykonanych zadań, uruchomienie dyskusji.</p> <p>Uczniowie prezentują swoje projekty przed nauczycielem. Praca z nauczycielem.</p> <p>Dyskusja: który wybrany model jest waszym zdaniem najlepiej dopasowany do charakteru waszego produktu i segmentu odbiorców? Który model daje szanse na największe i stabilne zyski? Który model będzie najchętniej akceptowany przez konsumentów?</p>
	<p>Samoocena i podsumowanie zajęć - uczeń odpowiada na pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czego się dowiedziałem? • Co mnie dziś zaskoczyło? • Co było najtrudniejsze? • Co było najłatwiejsze?

Materiały do zajęć

Wykład wprowadzający 1. Co to jest model biznesowy?

Model biznesowy to pojęcie, które bywa różnie definiowane. Najogólniej można go określić jako sposób działania przedsiębiorstwa. W trakcie tych zajęć skoncentrujemy się jednak na wąskim rozumieniu pojęcia model biznesowy, które oznacza sposób w jaki przedsiębiorstwo zarabia. Innymi słowy to określenie, jak i za co klienci przedsiębiorstwa zapłacą za jego produkty. W przypadku tradycyjnych przedsiębiorstw wytwarzających produkty lub świadczących usługi model biznesowy jest łatwy do określenia. W zamian za przekazanie prawa własności do towaru np. telewizora, nowy właściciel uiszcza opłatę (cenę). W przypadku tradycyjnych usług klient płaci usługodawcy za wykonane czynności np. za strzyżenie u fryzjera. Sprawa modeli biznesowych w przypadku start-upów jest już jednak bardziej złożona. I tej kwestii poświęcone zostaną te zajęcia.

Model biznesowy to:

- sposób tworzenia wartości dla klienta i sposób jej monetyzowania (czyli zamiany wartości na przychody).
- architektura przychodów i kosztów (Teece, 2010)

Wykład wprowadzający 2. Rodzaje modeli biznesowych

Poniżej przedstawione zostały podstawowe modele biznesowe stosowane w działalności start-upów. Dotyczą one produktów cyfrowych, czyli takich które są sprzedawane w formie elektronicznej poprzez aplikacje czy strony internetowe. Należą do nich następujące typy modeli:

- freemium,
- subskrypcja,
- płatność za pobranie,
- model reklamowy,
- marketplace.

A. Model freemium

Określenie freemium powstało z połączenia słów *free* oraz *premium*. W tym modelu biznesowym klienci dostają za darmo podstawową wersję produktu, natomiast za wszelkie dodatkowe udogodnienia tzw.: wersję rozszerzoną, muszą już płacić. Prostota funkcjonowania tego modelu jest nieco złudna, ponieważ udostępniamy klientowi teoretycznie dostęp do kluczowych funkcji, ale jednocześnie przeszkadzamy w ich korzystaniu, tak aby klient sam stwierdził, że warto zapłacić. Są tutaj dwie możliwości działania albo rozbudzić jego ciekawość albo ograniczamy funkcjonalność (np. poprzez reklamy lub brak wszystkich możliwych opcji).

W jakiego typu start-upach najlepiej sprawdza się freemium (Romański, 2011)?

- Niski koszt utrzymania jednego użytkownika

Freemium doskonale sprawdza się w start-upach, w których koszt utrzymania jednego użytkownika jest bardzo niski i z czasem jeszcze bardziej maleje, np. usługi hostingowe czy aplikacje webowe.

- Duży rynek

Bardzo ważna jest także wielkość rynku. Rynek musi być na tyle duży, aby nie osiągnąć szybko sufitu. Darmowy produkt musi cały czas przyciągać nowych użytkowników tak, aby start-up zaczął zarabiać na niewielkim procencie użytkowników.

- Produkt musi być „viralny”

Użytkownicy mogą polecać produkt innym dlatego, że jest on bardzo dobry. Ale mogą go także polecać, ponieważ jest to nieodłączne w jego używaniu, np. współdzielenie plików jak w Dropboxie.

- Najlepiej posiadać unikalne rozwiązanie

Idealny produkt to taki, który jest prosty w obsłudze i nie ma konkurencji lub ma ją bardzo małą. Wtedy stosując model freemium, będziemy w stanie w krótkim czasie zbudować bardzo dużą bazę klientów.

Zalety:

- Słowo darmowy jest doskonałym magnesem i pozwala na przyciągnięcie dużej liczby klientów. Nawet klienci którzy nie płacą są dobrym sposobem na pozyskanie nowych dzięki rekomendacjom.
- Nielimitowana czasowo subskrypcja sprawia, że klienci przyzwyczajają się do produktu, a wraz z rozwojem biznesu i wzrostem zapotrzebowania na zaawansowane funkcje, dostrzegają korzyści płynące z inwestycji w pełną, płatną już subskrypcję.
- Dzięki opcji freemium możemy dotrzeć do większej liczby potencjalnych klientów, którzy porównując dostępne na rynku oferty, nie są jeszcze gotowi na dokonanie wiążącej inwestycji.

Poznając aplikację i jej funkcjonalności mogą bezkosztowo sprawdzić, jakie korzyści dla ich biznesu niesie za sobą używanie danego produktu.

- Oferując model freemium budujemy większe zaufanie wśród potencjalnych klientów, którzy mogą obawiać się konieczności podłączenia karty płatniczej do systemu subskrypcyjnego (Król, 2021).

Wady:

- Zanim model freemium zacznie przynosić przychody trzeba ponieść duże wydatki na utrzymywanie darmowych użytkowników oraz ich obsługę.
- Jeśli nie znasz swojej grupy docelowej lub nieodpowiednio zaplanujesz model freemium, może się okazać, że oferowane podstawowe funkcje modelu freemium są wystarczające dla większości aktywnych użytkowników, którzy nie będą czuć potrzeby inwestycji w płatną wersję (Król, 2021).
- Biorąc pod uwagę to, że za usługi dodatkowe czy dodatkowe elementy płaci przeważnie mniej niż 1-7% użytkowników, model staje się naprawdę opłacalny dopiero przy dużej liczbie użytkowników.

Przykłady: m.in. Spotify i YouTube

B. Subskrypcja

Jest model biznesowy, w którym start-up zarabia na regularnych opłatach ponoszonych przez użytkowników. Opłata kalkulowana jest najczęściej dla okresu miesięcznego, a klient może wybrać, czy chce dokonywać płatności w okresie miesięcznym, kwartalnym, czy rocznym. Subskrypcja kojarzona jest najczęściej z aplikacjami umożliwiającymi dostęp do multimediiów (muzyki, filmów, książek). Jednak w modelu subskrypcyjnym działają też dostawcy oprogramowania np. Microsoft, Grammarly, a także firmy na rynku cateringu i zdrowej diety (np. CityDiet).

Zalety:

- Pozwala na generowanie regularnych przychodów od klientów i ułatwia kalkulację prognozy rentowności (liczby płacących klientów, która zapewni firmie przychody pokrywające koszty i dająca możliwość zarabiania)
- Model subskrypcyjny umożliwia lepszą personalizację, ponieważ produkty i usługi sprzedawane w formie subskrypcji dostępne są zwykle w wielu wariantach, co pozwala na dostosowanie indywidualne oferty. Klienci mają poczucie, że otrzymują ofertę szytą na miarę (Pikuła, 2021).
- Model subskrypcyjny pozwala na budowanie trwałych relacji – klienci mają dużo częstszy, regularny kontakt z marką.
- W przypadku tej formy płatności dużo łatwiej o automatyzację procesów obsługi klienta – od wsparcia sprzedaży po obsługę gwarancyjną (Pikuła, 2021)..

Wady:

- Wyzwaniem jest kalkulacja kosztów abonamentu. Trzeba dobrze przemyśleć cenę subskrypcji, żeby biznes się „spinał”. Zwiększanie ceny, gdy zbudowaliśmy już bazę subskrybentów, nie jest najlepszym rozwiązaniem (ale czasami koniecznym).
- Nasycenie rynku subskrypcji. Klienci często korzystają z wielu usług opartych na subskrypcji, co powoduje, że są coraz mniej skłonni do ponoszenia kolejnych kosztów.

Przykłady: Netflix, Storytell

C. Płatność za pobranie

Jednym z najłatwiejszych sposobów zarabiania na aplikacji jest udostępnienie aplikacji w sklepie w wersji płatnej. Użytkownicy dokonują płatności za aplikację w momencie jej pobrania z Google Play lub Apple Store. Należy pamiętać, że cena aplikacji widoczna w sklepie nie trafia w całości do wydawcy ze względu na prowizję pobieraną przez sklep. Standardem jest prowizja w wysokości 30% (Czarnota, 2021).

Zalety:

- Pełna funkcjonalność aplikacji po jednorazowej płatności (brak reklam i innych ograniczeń aplikacji).
- Prostota modelu dla sprzedającego i kupującego.
- Łatwość oszacowania przychodu przy danej liczbie pobrań.

Wady:

- Przychody generowane są jedynie w momencie sprzedaży.
- Konieczność ciągłego pozyskiwania nowych klientów (brak premii za lojalność, która pojawia się w przypadku subskrypcji).
- Ryzyko pojawienia się bezpłatnych substytutów o podobnych funkcjonalnościach.

Przykłady: OfficeSuitePro, TripView

D. Model reklamowy

W modelu reklamowym zarabiamy na emisji reklam, które są oglądane przez użytkowników naszego produktu. W tym modelu pobranie aplikacji/produktu jest darmowe, użytkownik nie ponosi opłat za jej stosowanie, a źródłem przychodów są reklamodawcy. Aplikacja jest swoistym banerem, który służy do wyświetlania reklam. Poziom przychodów jest uzależniony od liczby wyświetleń reklam, który wynika z liczby klientów i czasu użytkowania aplikacji. Atrakcyjność aplikacji jako miejsca

reklamowego coraz częściej doceniają klienci domów mediowych oraz klienci bezpośredni. Promując swoje produkty w aplikacjach, mają oni możliwość dotarcia do konkretnej, interesującej ich grupy docelowej, np. alergików, kobiet w ciąży, sportowców (Łuczak i Gładych 2018). Wydawca aplikacji może w taki sposób dobrać ofertę i typy reklam, aby były one najmniej uciążliwe dla użytkownika. Reklamy mogą być w formie graficznej w postaci banerów, w formie tekstowej lub jako wideo. Przykładem aplikacji zarabiającej głównie na reklamach jest Twitter, który generuje, aż 87% przychodu poprzez reklamy (Czarnota, 2021).

Zalety:

- Relatywnie łatwo pozyskać klientów ze względu na darmowy charakter oferty.
- Współpraca z sieciami partnerskim (reklamowymi) pozwala na przejęcie procesu emisji i rozliczania reklam przez partnera.
- Przy dużej skali działania (dużej bazie użytkowników) jest to bardzo dochodowy model biznesowy.

Wady:

- Konieczność pozyskania znacznej liczby użytkowników, aby przychody z reklam pozwoliły na uzyskanie progu rentowności (zysków).
- Reklamodawcy nie są chętni współpracować z wydawcami rozwiązań, z których korzysta raptem kilkaset osób.
- Nadmiar reklam może zniechęcić użytkowników.

Przykłady: aplikacje informacyjne np. gazeta, pogodowe

E. Model marketplace

To inaczej internetowa platforma handlowa. Twórcy serwisu zajmują się tylko ustalaniem reguł oraz jak najlepszym łączeniem ze sobą zainteresowanych. To taki supermarket, tylko online. To inaczej sklep internetowy z wieloma produktami od różnych producentów. Przedsiębiorcy za pośrednictwem jednej platformy mogą sprzedawać różne produkty. Dzięki temu klienci w obszarze jednej platformy mają dostęp do różnych marek, nie muszą więc sprawdzać ofert u kilku czy kilkunastu producentów, bo mają ich ofertę zebraną na jednej stronie (Wujek, 2021). Warunki sprzedaży mogą być różne. Na przykład przedsiębiorcy z właścicielami marketplace mogą rozliczać się na dwa sposoby: płacąc ustalony abonament za obecność na platformie (lub ilość dokonanych transakcji), albo w oparciu o model prowizyjny, czyli płacąc określony wcześniej procent od sprzedaży. Kluczową zasadą marketplace jest także to, że to właśnie w obrębie tej witryny dochodzi do zakupu (Nadolny, 2022).

Po prostu odbiorcy nie zostają przeniesieni na odrębną stronę, tylko wszystkie formalności załatwiają właśnie w tym serwisie.

Zalety:

- Klienci mają możliwość łatwego i szybkiego zapoznania się z licznymi ofertami. Cena produktów jest niższa niż w tradycyjnych sklepach.
- Dla sprzedawców ten model może kolejnym kanałem dystrybucji, uzyskują oni także wsparcie ze strony platformy.
- Dla prowadzących platformę: łatwa możliwość skalowania (dodawania kolejnych sprzedających i zwiększania liczby kupujących).

Wady:

- Sprzedający muszą się zmierzyć z większą konkurencją.
- Dla prowadzących platformę: duża odpowiedzialność i konieczność dbania o interesy kupujących i sprzedających; konieczność pozycjonowania się w wyszukiwarkach (kosztowna walka o klientów).

Przykłady: Zalando, Amazon, Empik

Literatura i materiały dodatkowe:

- Czarnota D. (2021). *Sposoby monetyzacji aplikacji mobilnych*. <https://impicode.pl/blog/sposoby-monetyzacji-aplikacji-mobilnych/> (Data dostępu: 09.12.2022)
- Kiraga A. (2022). *5 modeli biznesowych dzięki, którym wygenerujesz zyski*. <https://startupacademy.pl/5-modeli-biznesowych-dzieki-ktorym-wygenerujesz-zyski/> (Data dostępu: 09.12.2022)
- Król N. (2021). *Freemium vs. Free Trial. Który model pozyskiwania klientów wybrać dla SaaSowego startupu?* <https://mamstartup.pl/freemium-vs-free-trial-ktory-model-pozyskiwania-klientow-wybrac-dla-saasowego-startupu/> (Data dostępu: 09.12.2022)
- Łuczak B. i Gładych W (2018). *Jak zarabiać na aplikacji mobilnej? Zamieść w niej reklamy*. <https://mamstartup.pl/jak-zarabiac-na-aplikacji-mobilnej-zamiesc-w-niej-reklamy/> Data dostępu: 09.12.2022)
- Nadolny K. (2022). *Marketplace – co to jest? Zalety i wady rozwiązania*. <https://zdobycysieci.pl/wiedza/marketplace-co-to-jest/> (Data dostępu: 09.12.2022)
- Pikuła R. (2021). *Chcesz mieć lojalnych i wiernych klientów? Przetwórz firmę na model subskrypcyjny*. <https://www.ican.pl/b/chcesz-miec-lojalnych-i-wiernych-klientow-przetworz-firme-na-model-subskrypcyjny/Px6mfLdOS> (Data dostępu: 09.12.2022)
- Romański L. (2011). *Jaki model biznesowy wybrać? cz. 2: Freemium*. <https://mamstartup.pl/jaki-model-biznesowy-wybrac-cz-2-freemium/> (Data dostępu: 09.12.2022)
- Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 172–194. Pobrano z: <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>. (Data dostępu: 09.12.2022)
- Wujek M. (2021). *Marketplace. Na czym polega fenomen tego modelu?* <https://marketingibiznes.pl/e-commerce/marketplace-na-czym-polega-fenomen-tego-modelu/> (Data dostępu: 09.12.2022)