

dr Aneta Ewa WASZKIEWICZ

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: awaszkie@sgh.waw.pl

ORCID: 0000-0001-8772-5351

dr Maria KUKURBA

Politechnika Warszawska

e-mail: maria.kukurba@pw.edu.pl

ORCID: 0000-0003-2298-287X

dr Mariusz SALWIN

Politechnika Warszawska

e-mail: mariusz.salwin@pw.edu.pl

ORCID: 0000-0001-9325-8796

dr hab. Cezary WÓJCIK, prof. SGH

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: Cezary.wojcik@sgw.waw.pl

ORCID: 0000-0002-8613-4530

DOI: 10.15290/oes.2023.02.112.03

MODEL BIZNESOWY CROWDFUNDINGU W POLSCE A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ – TRANSFER WARTOŚCI¹

Streszczenie

Cel – Celem badań jest wykazanie transferu wartości w modelu biznesowym przedsiębiorstw korzystających z crowdfundingu w Polsce w oparciu o ideę zrównoważonego rozwoju w prowadzeniu biznesu.

Metoda badań – Przeprowadzono badanie ankietowe na grupie 121 przedsiębiorstw korzystających z crowdfundingu. Badanie to zostało przeprowadzone w oparciu o wartości Nortona i Kaplana. Wyniki badań ankietowych pozwoliły na opracowanie modelu przepływu wartości zgodnie z koncepcją E3 oraz ideą zrównoważonego rozwoju w prowadzeniu biznesu.

¹ Badanie zostało sfinansowane z grantu NCN nr umowy 2017/25/B/H54/02225. Artykuł wpłynął 31.07.2022, zaakceptowano 12.03.2023.

Wnioski – Przeprowadzone analizy wykazały, że najważniejszą perspektywą wartości crowdfundingu jest perspektywa finansowa i procesowa, zaś biorąc pod uwagę model crowdfundingu w powiązaniu z koncepcją zrównoważonego rozwoju, najważniejsze są wymiary: ekonomiczny i społeczny.

Oryginalność/wartość/implikacje/rekomendacje – Wartością dodaną badań jest poznanie modelu biznesowego crowdfundingu i tworzenie wartości w CF dla firmy stosującej model E3 z uwzględnieniem wartości ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Stworzono ponadto nowy model w oparciu o wyniki ankietowe, co wpisuje się w dyskurs naukowy i wypełnia lukę badawczą w tym obszarze. Ponadto model ten pozwala na analizę zarówno wartości oferowanej, jak i wartości uchwyconej – nie tylko dla firm, ale też każdego uczestnika zgodnie w ideą zrównoważonego rozwoju.

Słowa kluczowe: crowdfunding, model biznesowy, wartość przedsiębiorstwa, zrównoważony rozwój.

THE CROWDFUNDING BUSINESS MODEL IN POLAND AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT – VALUE TRANSFER

Summary

Purpose – The purpose of the research was to present the transfer of value in the business model of companies using crowdfunding in Poland based on the idea of sustainability in doing business.

Research method – A survey was conducted on a group of 121 enterprises using crowdfunding. It used the Norton-Kaplan value map and the value flow model in accordance with the E3 concept and the idea of sustainable development

Results – The conducted analyses have shown that the most important perspective of the value of crowdfunding is the financial and procedural perspective, while taking into account the crowdfunding model in conjunction with the concept of sustainable development, the most important are the economic and social dimensions.

Originality/value/implications/recommendations – The added value of research is learning about the crowdfunding business model and creating value in CF for a company using the E3 model, taking into account economic, social and environmental values. Moreover, a new model was created based on the survey results, which is in line with the scientific discourse and thus bridges the research gap in this area. In addition, this model allows for the analysis of both the value offered and the value captured, not only for companies, but for each participant in accordance with the idea of sustainable development.

Keywords: crowdfunding, business model, value of company, sustainability.

JEL Classification: D 26, G32, O36 K10, M31

1. Wstęp

Termin „finanse alternatywne” (AF – *alternative finance*) pojawił się w latach 90. XX w. w bardzo szerokim ujęciu, w kontrze do finansowania bankowego [Claessens, 1993, s. 91–92]. Obecnie to sposoby pozyskania kapitału, które występują poza systemem bankowym oraz tradycyjnym rynkiem kapitałowym oraz umożliwiają pozyskiwanie funduszy za pośrednictwem rynku online [Ziegler i in., 2021, s. 30]. To właśnie Internet i postęp technologii informacyjnych w ramach rozwoju koncepcji finansów 4.0 odegrały kluczową rolę w upowszechnieniu AF [Bruton i in., 2015]. Jednym ze sposobów pozyskiwania środków przez przedsiębiorstwa w ramach taksonomii AF jest crowdfunding (CF) [Ziegler i in., 2021]. Istotną cechą CF jest więc to, że zapewnia on alternatywny kanał finansowania projektu lub firmy za pośrednictwem internetowej platformy, wykorzystując dodatkowo media społecznościowe [Hörisch, Tenner, 2020; Mollick, 2014]. Rozwój crowdfundingu nastąpił nieomal równoległe z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Hörisch i Tenner [2020] wyraźnie wskazują, że jeden z czynników zrównoważonego rozwoju przedsiębiorczości odnosi się do dostępności nietradycyjnych źródeł finansowania, głównie finansowania społecznościowego, które mogą spełniać cele środowiskowe, społeczne i ekonomiczne. Te trzy obszary są podstawą naszych badań, gdzie wymiar środowiskowy dotyczy zarówno odnawialnych, jak i nieodnawialnych zasobów oraz zdolności absorpcji odpadów, które zapewniają korzyści ludziom, a tym samym poprawiają ich dobrobyt [Moldan i in., 2012, s. 11] oraz na projektach związanych z „czystsza produkcją” [zob. Dovi i in., 2009; Jegatheesan i in., 2009]. Z kolei wymiar ekonomiczny koncentruje się na utrzymaniu wzrostu gospodarczego i obejmuje wysokie poziomy dochodów oraz rosnące PKB [Haliścelik, Soytaş, 2019]. Wymiar społeczny jest związany z kwestiami sprawiedliwości społecznej i włączeniem społecznym, takimi jak lepsza edukacja i zdrowie [Haliścelik, Soytaş, 2019]. Murphy dodatkowo proponuje ramy polityczne, które łączą wymiar społeczny z wymiarem środowiskowym [Murphy, 2012, s. 20].

Mając na uwadze powyższe, czyli powiązanie rozwoju alternatywnego finansowania (crowdfunding) ze zrównoważonym rozwojem, celem badawczym jest sprawdzenie, czy cele finansowania przez crowdfunding są zbieżne z ideą zrównoważonego rozwoju MŚP w Polsce. Tak postawione zadanie badawcze wynika z luki występującej w literaturze przedmiotu, aczkolwiek badania wskazują na pozytywną relację między CF a zrównoważonym rozwojem. I tak Bocken ze swoimi współpracownikami wskazują CF jako przykład modelu biznesowego, który może pomóc w rozwoju i skalowaniu zrównoważonych innowacji poprzez łączenie osób, firm

i inwestorów o podobnych poglądach [Bocken i in., 2014, s. 42–56]. Co więcej Belz i Binder pokazują, że CF jest idealnym źródłem funduszy dla zrównoważonych przedsiębiorców, ponieważ ich koncentracja na aspektach istotnych społecznie może przyciągnąć zainteresowanie dużej liczby sponsorów, którzy są zmotywowani do inwestowania w dobro społeczne [Belz, Binder, 2017, s. 1–17]. Warto jednak podkreślić, że badania koncentrują się głównie na możliwościach pozyskania kapitału na projekty związane z celami zrównoważonego rozwoju [Motylska-Kuźma, 2018, s. 46–50; Testa i in., 2019, s. 66–73; Wehnert i in., 2019, s. 128–137] i sukcesu zrównoważonych kampanii crowdfundingowych [Maehle, 2020, s. 281–302]. Właściwie brak jest badań dotyczących samych modeli biznesowych realizowanych przez przedsiębiorstwa pozyskujące kapitał przez CF w kontekście osiąganych wartości zgodnych z ideą zrównoważonego rozwoju. Odpowiadając niejako na tę potrzebę, sformułowano następujące pytania badawcze: Jakie wartości są generowane w Polsce zdaniem MŚP dzięki wykorzystaniu CF jako alternatywnej formy finansowania? Jaki jest związek tworzonych wartości ze zrównoważonym rozwojem tych przedsiębiorstw?

Tak postawionym pytaniom podporządkowano strukturę artykułu. Następna część przedstawia definicję crowdfundingu oraz rozwój takiej formy pozyskiwania środków. W części trzeciej przedstawiono metodologię badań, a czwarty rozdział omawia aspekt teoretyczny zastosowanych modeli, które stanowiły podstawę do sformułowania pytań ankietowych. Wyniki badań zaś przedstawiono w kolejnej części. W części szóstej, na podstawie wyników badań, podjęto próbę odpowiedzi na pytania badawcze, a w następnej wykazano powiązanie między wartością CF a koncepcją zrównoważonego rozwoju dla przedsiębiorstw. Ostatnia część stanowi podsumowanie i wskazuje dalsze kierunki prowadzenia badań.

2. Crowdfunding w Polsce

Po raz pierwszy unormowanie definicji crowdfundingu w Europie nastąpiło dopiero w 2020 r. na mocy Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) w sprawie europejskich dostawców usług finansowania społecznościowego dla przedsięwzięć gospodarczych jako usługi finansowania społecznościowego, która oznacza kojarzenie inwestorów zainteresowanych finansowaniem przedsięwzięć gospodarczych z właścicielami projektów z wykorzystaniem platformy finansowania społecznościowego [Rozporządzenie..., 2020, art. 2, pkt 1a]. Należy jednak zaznaczyć, że definicja ta obejmuje jedynie dwa z czterech podstawowych modeli CF

wymienianych w literaturze przedmiotu, tj. crowdfundingu inwestycyjnego oraz pożyczkowego. Pozostałe rodzaje to CF donacyjny i przedsprzedażowy. Różnice między modelami polegają na formie przekazania środków przedsiębiorstwom [*Advances in Crowdfunding...*, 2020, s. 23–28]. Według danych z raportu Cambridge w Europie najszybciej rozwija się CF pożyczkowy, niemniej jednak różnice we wzroście pozyskanych środków z wykorzystaniem innych modeli są niewielkie [Ziegler i in., 2021]. Wielkość funduszy zebranych w ramach crowdfundingu na całym świecie w 2020 r. wyniosła 114 miliardów dolarów [www 1] i przewiduje się, że łączne wydatki na tego typu finansowanie na całym świecie wzrosną prawie trzykrotnie w latach 2020–2023 [www 2]. Podobny trend wzrostowy obserwuje się również w Polsce – w latach 2017–2021 wartość rynku crowdfundingowego wzrosła z 0,2 mld zł w 2017 r. do ponad 2 mld zł w 2021 r. (dane na czerwiec 2021). Najbardziej znaczący wzrost nastąpił w latach 2020–2021, gdy wartość pozyskanych środków z CF uległa nieomal podwojeniu z 1,03 mld do 2,03 mld zł [www 3]. Ze względu na rosnące znaczenie CF jako sposobu finansowania istnieje potrzeba znacznie większej liczby badań nad przedsiębiorstwami, które odniosły sukces w finansowaniu CF, oraz nad ich modelem biznesowym [Testa i in., 2020; Piroshka, Maehle, 2022].

3. Metodologia prowadzonych badań

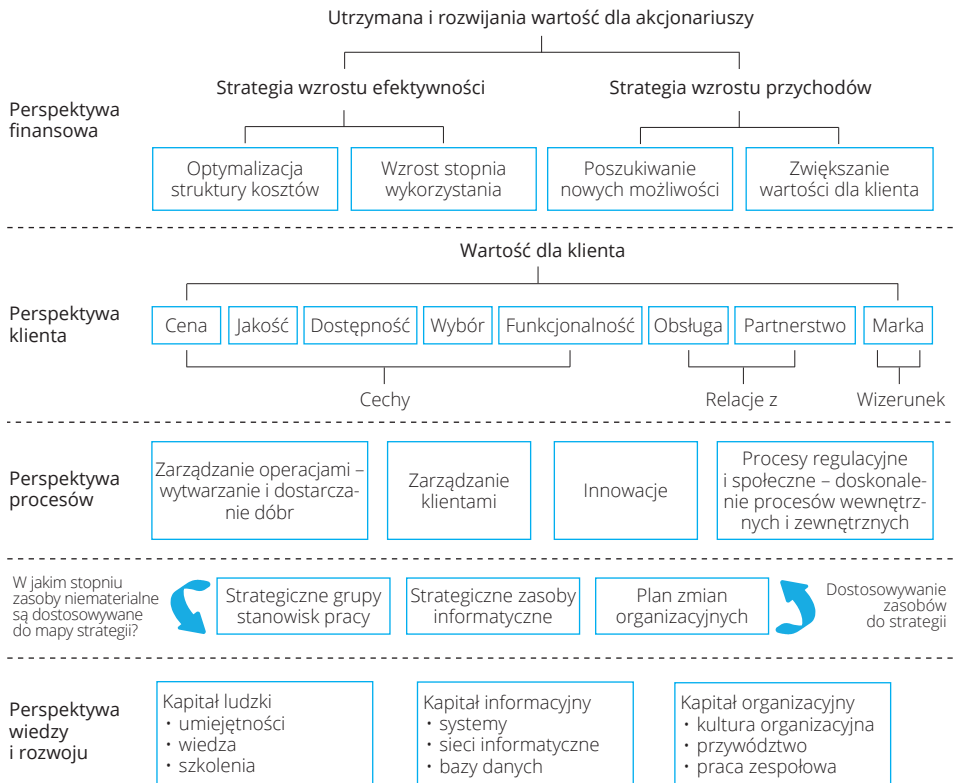
W ramach prowadzonych analiz wykorzystaliśmy model teoretyczny Nortona i Kaplana odnoszący się do mapy wartości dla przedsiębiorstwa. Na podstawie tego modelu sformułowaliśmy pytania do kwestionariusza badawczego. Pytania dotyczyły wszystkich perspektyw działalności przedsiębiorstwa, poczynając od rozwoju poprzez perspektywę wewnętrzną, klienta oraz perspektywę finansową. Naszym celem było bowiem określenie, które wartości są realizowane w CF przez MŚP w Polsce. Następnie, wykorzystując model E3 uwzględniający trzy najważniejsze perspektywy: ekonomiczną, społeczną i środowiskową, zbieżne z ideą zrównoważonego rozwoju, dokonaliśmy grupowania tych wartości adekwatnie do wymogów tego modelu. Pozwoliło to na określenie, w której z tych grup zdaniem polskich przedsiębiorców ulokowanych jest najwięcej wartości wygenerowanych dzięki wykorzystaniu CF jako formy finansowania. Jednocześnie połączenie obu modeli, tj. mapy Nortona i Kaplana oraz modelu E3, umożliwia prezentację powiązań między wartościami CF tworzonym dla przedsiębiorstw i ich zrównoważonym rozwojem.

4. Aspekt teoretyczny

Norton i Kaplan zaproponowali zrównoważoną kartę wyników do analizy strategii przedsiębiorstwa obejmującą cztery perspektywy/obszary jego funkcjonowania: wiedzy i rozwoju, wewnętrzną (operacyjną), klienta oraz finansową [Kaplan, Norton, 1996], w których określili czynniki wartości istotne dla każdej z perspektyw [Kaplan, 2009]. Istotną zaletą tej metody jest uwzględnianie nie tylko czynników wartości finansowych, ale również niefinansowych oraz określenie współzależności między nimi [Malina, Selto, 2001]. Współgranie tych perspektyw jest podstawowym warunkiem wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

RYSUNEK 1

Mapa strategii w oparciu o transfer wartości w przedsiębiorstwie

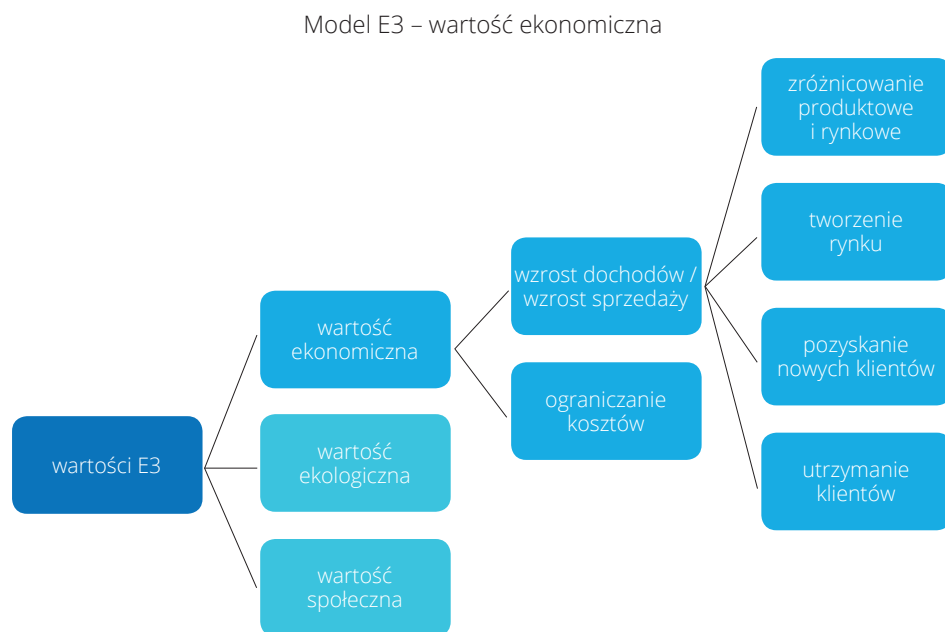


Źródło: [Kaplan, 2009, s. 22].

Model E3 to metodologia formowania i projektowania modeli biznesowych dla sieci biznesowych zawierająca koncepcje inżynierii wymagań i modelowania koncepcyjnego (mapa przepływu wartości) [Gordijn, Akkermans, 2003]. Jego głównym celem jest zidentyfikowanie i przeanalizowanie, w jaki sposób wartość jest tworzona, wymieniana i konsumowana w ramach wielopodmiotowej sieci. Przyjmowane są 3 grupy wartości: ekonomiczna, ekologiczna i doświadczenia (społeczna), a następnie dokonuje się wizualizacji tego, co jest wymieniane (jaki rodzaj wartości) i przez kogo [Gordijn, Akkermans, 2003]. Wymiana wartości opiera się na zasadzie wzajemności podkreślającej dwoisty charakter transakcji gospodarczych. To podejście „daj i bierz” oznacza, że każdy uczestnik procesu oferuje coś o wartości ekonomicznej, ekologicznej i/lub społecznej i otrzymuje w zamian coś o wartości ekonomicznej, ekologicznej bądź społecznej.

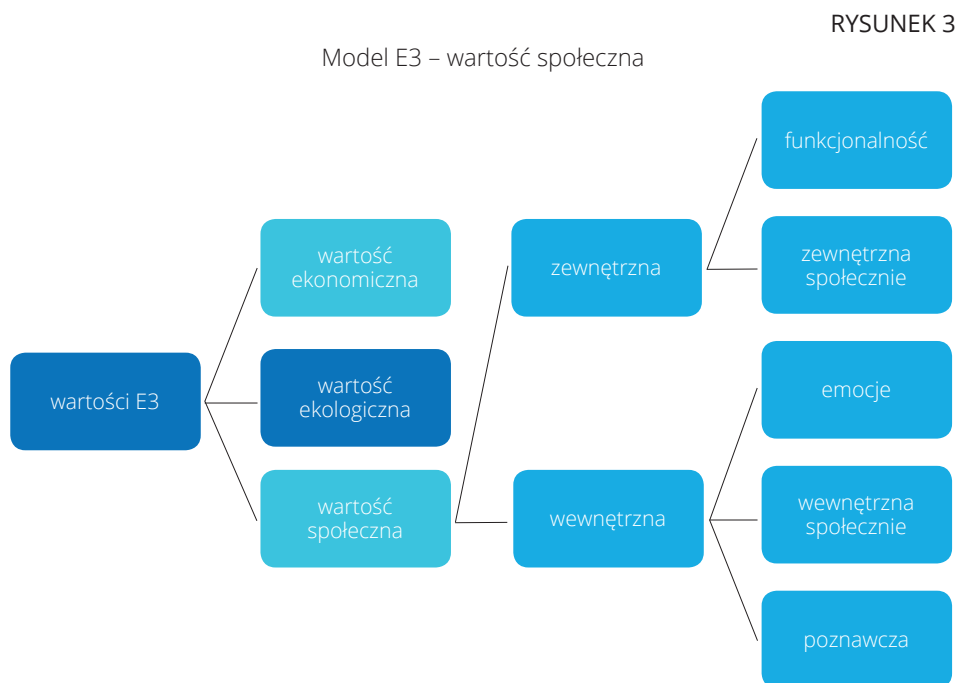
Odnosząc przedstawiony model N-K do poszczególnych perspektyw modelu E3, widoczna jest bliska relacja pomiędzy nimi. W perspektywie wartości ekonomicznych mieszczą się te, które dotyczą głównie perspektywy klienta i rynku oraz w perspektywie finansowej – redukcji kosztów. Redukcja kosztów związana jest bezpośrednio z perspektywą finansową, ale również powiązana jest z pozostałymi perspektywami modelu N-K.

RYSUNEK 2



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kim i in., 2011, s. 314–322].

Trudniej niewątpliwie odnaleźć jest takie powiązania pomiędzy wartościami doświadczanymi (*experience value* – tu: wartość społeczna) a perspektywami z mapy wartości N-K, takimi jak perspektywa finansowa czy operacyjna. Łatwiejsze do zidentyfikowania są powiązania z perspektywami wiedzy i rozwoju oraz klientów, gdzie wskazywane czynniki wpływające na wartość dotyczą w dużej mierze budowania relacji między pracownikami i klientami, a odnoszą się do wiedzy, innowacji oraz szkoleń.

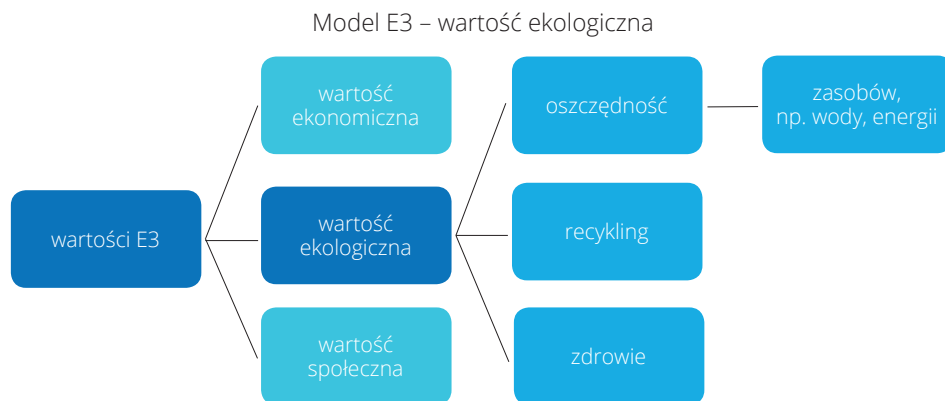


Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kim i in., 2011, s. 314–322].

Efekty ekologiczne wzrostu wartości przedsiębiorstwa mogą osiągać poprzez oszczędność zużycia surowców, recykling, poprawę organizacji procesów produkcyjnych, stosowanie nowych technologii przyjaznych środowisku czy tworzenie przyjaznego środowiska pracy. Związek ten jest mniej oczywisty niż w odniesieniu do poprzednich perspektyw mapy wartości N-K, ale poprawa procesów produkcyjnych to perspektywa procesów wewnętrznych mapy N-K, stosowanie nowych technologii i produktów to innowacyjność, czyli zdolność do uczenia się i rozwoju przedsiębiorstwa. Przeprowadzone analizy obu modeli pokazują, że są one tworzone z dwóch punktów widzenia: a) tworzenia wartości dla przedsiębior-

stwa – zarówno wartości materialnych i niematerialnych oraz b) wartości istotnych z punktu widzenia koncepcji zrównoważonego rozwoju. Wiele z tych wartości jest wspólnych dla obydwu modeli, co tworzy dobre przesłanki metodologiczne dla prowadzonej analizy. W kolejnym punkcie zaprezentowano wyniki badań ankietowych.

RYSUNEK 4



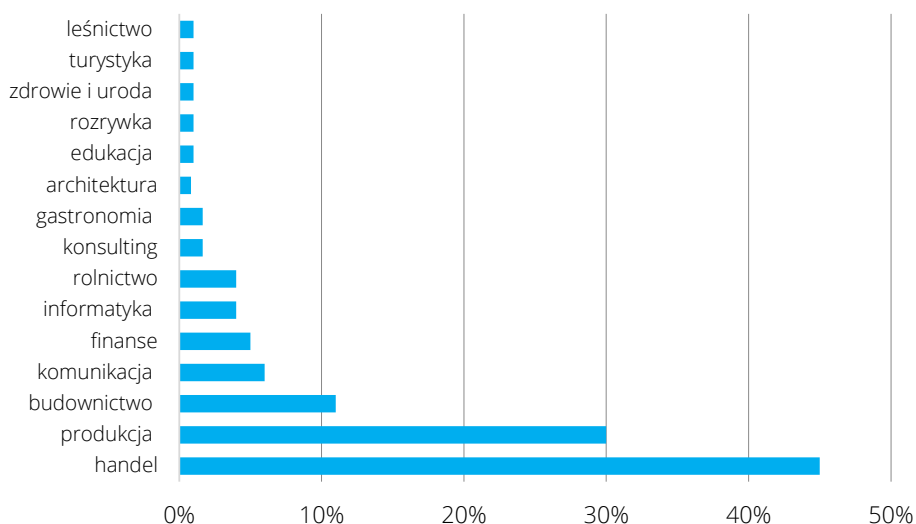
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kim i in., 2011, s. 314–322].

5. Wyniki badań ankietowych

W celu określenia jakie wartości istotne z punktu widzenia mapy wartości Nortona-Kaplana generuje dla przedsiębiorstw sam CF, zostały przeprowadzone badania ankietowe, które obejmowały 121 przedsiębiorstw z sektora MŚP działających na terenie Polski w różnych branżach. Wszystkie badane przedsiębiorstwa korzystały z formy finansowania swojej działalności, jaką jest crowdfunding. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone metodą CATI i CAWI z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego zawierającego pytania zamknięte i częściowo otwarte. Badanie zostało przeprowadzone w styczniu 2020 roku. Wśród badanych przedsiębiorstw aż 84 (69,42%) prowadziły działalność w formie tradycyjnej, 24 (19,83%) łączyły tradycyjną formę działalności z formą internetową, a tylko 13 (10,74%) prowadziło działalność wyłącznie przez Internet. Wśród badanych przedsiębiorstw dominowały przedsiębiorstwa handlowe (37%) oraz produkcyjne (25%).

RYSUNEK 5

Liczba przedsiębiorstw z podziałem na branże



Źródło: opracowanie własne.

Aby wykazać, która z perspektyw tworzenia wartości według N-K ma istotne znaczenie dla przedsiębiorstw, w kwestionariuszu zawarto m.in. pytania dotyczące: 1) przyczyn decyzji przedsiębiorstw o crowdfundingu; 2) celów pozyskiwania środków finansowych w ramach crowdfundingu; 3) celów prowadzenia kampanii crowdfundingowej; 4) największych korzyści i ryzyka identyfikowanych przez badane przedsiębiorstwa przy korzystaniu z crowdfundingu.

Wymieniając przyczyny podejmowania decyzji o pozyskaniu środków przez CF (pytanie wielokrotnego wyboru), przedsiębiorstwa wskazywały na równi, że jest to ograniczony dostęp do innych źródeł finansowania (35%) oraz stosunkowo niskie koszty pozyskania kapitału (35%). Ponadto wybrano także ograniczoną dostępność do kredytów (26%). Pozostałe dwie odpowiedzi podkreślają znaczenie pozafinansowych czynników, są to: sprawdzanie innowacyjnego produktu (12%) oraz prostota reguł i zasad (5%), która okazała się najmniej istotnym czynnikiem decydującym o wyborze tego sposobu finansowania. Oznacza to, że najbardziej istotną perspektywą podjęcia decyzji o CF (z punktu widzenia przedsiębiorstw) jest perspektywa finansowa (128 odpowiedzi).

Jeżeli chodzi o cele pozyskania środków poprzez CF, to dla znaczącej większości przedsiębiorstw najbardziej istotne było wprowadzenie na rynek nowego,

innowacyjnego produktu (81% przedsiębiorstw). Pozostałe cele to wzrost sprzedaży (37%), zwiększenie retencji klientów (36%), inwestycje w IT (35%), pozyskiwanie nowych klientów (34%), szkolenia pracowników (33%) i redukcja kosztów operacyjnych (28%).

Interesujące wyniki otrzymano w ramach odpowiedzi na pytanie o cele prowadzenia kampanii crowdfundingowej, bowiem zarówno cel finansowy (45%), jak i marketingowy (44%) miały największe znaczenie dla badanych przedsiębiorstw. Wskazano także inne cele, takie jak: chęć zweryfikowania rynku na oferowany produkt (39 firm) oraz pozyskanie nowych klientów, kanałów dystrybucji czy sponsorów (14–15 firm).

Aby uzyskać odpowiedzi na pytanie o korzyści i ryzyka związane z CF dla badanych przedsiębiorstw, w kwestionariuszu ankietowym została przedstawiona możliwość oceny punktowej od 0 do 6, przy czym te najbardziej znaczące oznaczano jako 6, zaś najsłabsze – 1 lub 0. To, co jest interesujące, to fakt, iż żadne przedsiębiorstwo nie wykazało, że wykorzystanie CF nie przynosi korzyści. Wśród wymienianych korzyści o dużym i bardzo dużym znaczeniu dla przedsiębiorstwa wyszczególnić można: wsparcie platformy w przygotowaniu kampanii (76% wskazań jako ocena 6 i 5), możliwość wpływania na przebieg kampanii (74% wskazań jako ocena 6 i 5), promocja firmy/marki (70% jako ocena 6 i 5), zbieranie opinii klientów (68% wskazań jako ocena 6 i 5), możliwość pozyskania sponsora (68% wskazań jako ocena 6 i 5), elastyczność tej formy finansowania (66% wskazań jako ocena 6 i 5) oraz badanie rynku produktu/usługi (61% wskazań jako ocena 6 i 5). Średnie albo słabe korzyści najczęściej przedsiębiorstw wskazywało w odniesieniu do szybkości dostępu do środków (57% wskazań jako 1, 2 lub 3) i kosztów ich pozyskania (61% wskazań jako 1, 2 lub 3).

Dla prowadzonych kampanii crowdfundingowych respondenci jako najmniejsze ryzyko opisywali wysokie koszty kampanii (61% wskazań jako 1, 2, 3), krótki okres trwania kampanii (58% wskazań jako 1, 2, 3) i długi okres przygotowań do kampanii (64% wskazań jako 1, 2, 3). Wśród ryzyka ocenianego jako duże i bardzo duże największą grupą badanych przedsiębiorstw wymieniła: ryzyko kradzieży pomysłu (77% wskazań jako 5 i 6) bądź skopiowanie go (85% wskazań jako 5 i 6), obciążenia podatkowe (66% wskazań jako 5 i 6) oraz transparentność przepisów prawnych dotyczących CF (60% wskazań jako 5 i 6). Interesujące wyniki uzyskano przy ryzyku, jakim jest specjalistyczna znajomość mediów społecznościowych, bowiem tę cechę crowdfundingu jako wysokie i średnie ryzyko oceniło 52% badanych, zaś jako niskie, nie mające wpływu na przebieg kampanii – 47% respondentów.

6. Wartość crowdfundingu a model Nortona-Kaplana

Aby wykazać, które z perspektyw z mapy N-K mają największy wpływ na wartość dla przedsiębiorstw korzystających z CF, otrzymane wyniki ankietowe uszeregowano tabelarycznie.

TABELA 1

Wyniki badań ankietowych w kontekście mapy wartości Nortona i Kaplana

Cel pytania/odpowiedzi	Perspektywy wynikające z mapy N-K wskazane w badaniu ankietowym	Perspektywa dominująca wg mapy N-K	Kolejna ważna perspektywa wg mapy N-K
Przyczyny podjęcia kampanii CF:	1) żadne inne źródła nie są dostępne na tak wysoką kwotę, 2) niskie koszty pozyskania kapitału, 3) brak możliwości pozyskania kredytu, 4) sprawdzenie innowacyjnego źródła, 5) jasne i proste procedury.	perspektywa finansowa	perspektywa procesów
Cele pozyskiwania środków:	1) wprowadzanie innowacyjnych produktów i usług, 2) wzrost sprzedaży, 3) nowe inwestycje w IT, 4) poprawa wskaźnika utrzymania klientów, 5) szkolenie personelu, 6) pozyskiwanie nowych klientów, 7) zmniejszenie kosztów operacyjnych, 8) zwiększenie liczby kanałów dystrybucji, 9) wzrost zadowolenia klientów, 10) skrócenie kontaktu klienta ze sprzedawcą, 11) większa internacjonalizacja sprzedaży (rozumiana jako % całkowitej sprzedaży), 12) redukcja kosztów kapitałowych, 13) wydatki na reklamę, 14) zwiększanie świadomości marki.	perspektywa procesów	perspektywa finansowa

Cel pytania/odpowiedzi	Perspektywy wynikające z mapy N-K wskazane w badaniu ankietowym	Perspektywa dominująca wg mapy N-K	Kolejna ważna perspektywa wg mapy N-K
<p>Cele prowadzenia kampanii CF:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) finansowe, 2) marketing (reklama), 3) sprawdzenie rynku, 4) pozyskiwanie sponsorów, 5) pozyskiwanie nowych klientów, 6) rozbudowa kanału dostaw. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) perspektywa finansowa, 2) perspektywa klienta, 3) perspektywa klienta, 4) perspektywa finansowa, 5) perspektywa klienta, 6) perspektywa operacyjna. 	perspektywa finansowa	perspektywa klienta
<p>Korzyści z kampanii CF:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) wsparcie platformy w przygotowaniu kampanii, 2) możliwość wpływania na przebieg kampanii, 3) promocja firmy/marki, 4) zbieranie opinii klientów, 5) szybki dostęp do środków, 6) niskie koszty pozyskania środków, 7) elastyczność tej formy finansowania, 8) możliwość pozyskania sponsora, 9) badanie rynku produktu/usługi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) perspektywa operacyjna, 2) perspektywa operacyjna, 3) perspektywa klienta, 4) perspektywa klienta, 5) perspektywa finansowa, 6) perspektywa finansowa, 7) perspektywa operacyjna, 8) perspektywa finansowa, 9) perspektywa klienta. 	perspektywa operacyjna	perspektywa klienta
<p>Ryzyko związane z kampanią CF:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) możliwość kradzieży pomysłu, 2) możliwość kopiowania projektu, 3) wysokie koszty kampanii, 4) krótki czas trwania kampanii, 5) długi okres przygotowań do kampanii, 6) specjalistyczna wiedza na temat mediów społecznościowych, 7) obowiązki podatkowe, 8) nieprzejrzyste regulacje prawne. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) perspektywa procesów – regulacyjna, 2) perspektywa procesów, 3) perspektywa finansowa, 4) perspektywa procesów, 5) perspektywa procesów, 6) perspektywa procesów, 7) perspektywa procesów – regulacyjna, 8) perspektywa procesów – regulacyjna. 	perspektywa procesów	perspektywa finansowa

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z zestawienia wskazanych przez firmy perspektyw, w największym stopniu wpływ na realizację CF i budowanie wartości dla przedsiębiorstwa ma

perspektywa finansowa oraz perspektywa operacyjna. W perspektywie operacyjnej wpływ ten dotyczy głównie działań związanych z oferowanymi produktami oraz zarządzaniem klientami.

Biorąc pod uwagę model transferu wartości E3, należy zauważyć, iż transfer ten zachodził w obszarze wartości ekonomicznych. Podstawowe znaczenie dla badanych przedsiębiorstw, oprócz pozyskania samego kapitału, miał wzrost sprzedaży poprzez wprowadzenie własnych, innowacyjnych produktów czy usług – a co za tym idzie – zdobycie nowych rynków i klientów. Wyniki pokazały także znaczenie wartości społecznych, co w tym przypadku należy rozumieć jako interakcje pomiędzy wspierającymi finansowo projekt crowdfundingowy (*crowd*) a przedsiębiorstwem, gdzie istotne są także emocje czy więzi o charakterze społecznym (projekty lokalne), relacje między platformą a przedsiębiorstwem w zakresie wpływania na przebieg kampanii, możliwość wpływania „tłumu” na rodzaj przedsięwzięć – również z punktu widzenia wpływu na środowisko. Ten ostatni element ściśle wiąże się z wartością ekologiczną, jednakże z przeprowadzonych badań trudno wprost wskazać na jej realizację – wynika to z braku wiedzy na temat rodzaju finansowanych projektów crowdfundingowych. Można jedynie pośrednio wskazać, że aspekty środowiskowe są istotne dla sponsorów i dotyczy to zarówno samych firm zgłaszających projekt, jak i samych projektów.

TABELA 2

Wyniki badań ankietowych w kontekście modelu przepływu wartości E3

Cel pytania/odpowiedzi	Wartość w modelu E3 wynikająca z badania ankietowego	Perspektywa dominująca modelu N-K
Przyczyny podjęcia kampanii CF: <ol style="list-style-type: none"> 1) żadne inne źródła nie są dostępne na tak wysoką kwotę, 2) niskie koszty pozyskania kapitału, 3) brak możliwości pozyskania kredytu, 4) sprawdzenie innowacyjnego źródła, 5) jasne i proste procedury. 	wartość ekonomiczna	perspektywa finansowa
Cele pozyskiwania środków: <ol style="list-style-type: none"> 1) wprowadzanie innowacyjnych produktów i usług, 2) wzrost sprzedaży, 3) nowe inwestycje w IT, 4) poprawa wskaźnika utrzymania klientów, 	→	

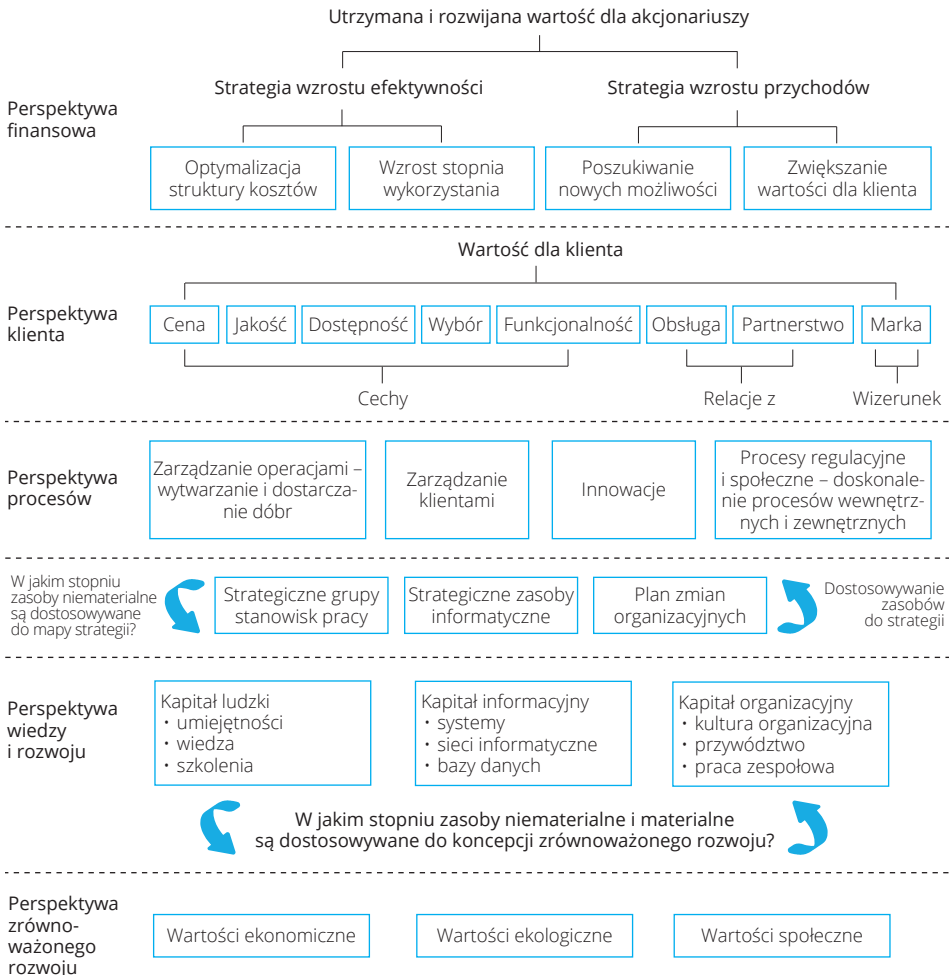
Cel pytania/odpowiedzi	Wartość w modelu E3 wynikająca z badania ankietowego	Perspektywa dominująca modelu N-K
5) szkolenie personelu, 6) pozyskiwanie nowych klientów, 7) zmniejszenie kosztów operacyjnych, 8) zwiększenie liczby kanałów dystrybucji, 9) wzrost zadowolenia klientów, 10) skrócenie kontaktu klienta ze sprzedawcą, 11) większa internacjonalizacja sprzedaży (rozumiana jako % całkowitej sprzedaży), 12) redukcja kosztów kapitałowych, 13) wydatki na reklamę, 14) zwiększanie świadomości marki.	wartość ekonomiczna wartość społeczna wartość ekologiczna	perspektywa procesów
Cele prowadzenia kampanii CF: 1) finansowe, 2) marketing (reklama), 3) sprawdzenie rynku, 4) pozyskiwanie sponsorów, 5) pozyskiwanie nowych klientów, 6) rozbudowa kanału dostaw.	wartość ekonomiczna wartość społeczna	perspektywa finansowa
Korzyści z kampanii CF: 1) wsparcie platformy w przygotowaniu kampanii, 2) możliwość wpływania na przebieg kampanii, 3) promocja firmy/marki, 4) zbieranie opinii klientów, 5) szybki dostęp do środków, 6) niskie koszty pozyskania środków, 7) elastyczność tej formy finansowania, 8) możliwość pozyskania sponsora, 9) badanie rynku produktu/usługi.	wartość ekonomiczna wartość społeczna wartość ekologiczna	perspektywa operacyjna
Ryzyko związane z kampanią CF: 1) możliwość kradzieży pomysłu, 2) możliwość kopiowania projektu, 3) wysokie koszty kampanii, 4) krótki czas trwania kampanii, 5) długi okres przygotowań do kampanii, 6) specjalistyczna wiedza na temat mediów społecznościowych, 7) obowiązki podatkowe, 8) nieprzejrzyste regulacje prawne.	wartość społeczna	perspektywa procesów

7. Model biznesowy tworzenia wartości a zrównoważony rozwój

Mając na uwadze cel badawczy, jakim było poszukiwanie relacji między wartościami stworzonymi przez CF dla MŚP a zrównoważonym rozwojem tych przedsiębiorstw, można zaproponować nowy model tworzenia wartości przedsiębiorstwa, będący poszerzeniem modelu N-K. Schematycznie jego strukturę przedstawia rysunek 6. Połączenie tych modeli daje unikalną możliwość zweryfikowania, na ile cele strategiczne przedsiębiorstwa są zgodne i oczekiwane przez jego otoczenie i *vice versa*.

RYSUNEK 6

Wartości w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem koncepcji zrównoważonego rozwoju



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa, chcąc realizować wartość ekonomiczną poprzez osiąganie korzyści finansowych, stają obecnie wobec wymagań związanych z uwarunkowaniami społecznymi i środowiskowymi. Oznacza to, że w budowaniu swojej mapy strategii muszą te aspekty uwzględniać. Ciągłej weryfikacji musi podlegać stopień dopasowania przedsiębiorstwa do tych wymagań, które bezpośrednio są powiązane z perspektywą wiedzy i rozwoju, czyli dostosowaniem kapitału ludzkiego, informacyjnego oraz organizacyjnego w celu przypasowania tych niematerialnych zasobów do mapy strategii. Relacja ta musi mieć charakter dwustronny – z jednej strony to przedsiębiorstwo z własnego punktu widzenia może dokonywać takiej oceny dostosowania, z drugiej strony – może być ono oceniane z punktu widzenia aktualnych wartości istotnych dla zrównoważonego rozwoju realizowanego w jego otoczeniu. Zaproponowany model jest więc modelem ekosystemowym, pokazującym tworzenie wartości dla właścicieli nie tylko w samym przedsiębiorstwie i w relacji z jego klientami, ale również dającym możliwość wychwytywania wartości z otoczenia, z którym przedsiębiorstwo pozostaje w określonej relacji.

8. Podsumowanie

Przeprowadzone przez nas analizy wpisują się w trend dyskusji na temat połączenia crowdfundingu i idei zrównoważonego rozwoju. Analiza modeli N-K i E3 wykazała, że przedsiębiorstwa tworzą i poszukują różnych wartości. Perspektywa modelu N-K pozwala stwierdzić, jakie wartości są tworzone przez przedsiębiorstwo w kontekście budowania wartości dla właścicieli, natomiast perspektywa modelu E3 pozwala spojrzeć na te same wartości, ale z punktu widzenia szerszego, bo nie tylko ekonomicznego (finansowego), ale również relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a środowiskiem w jakim ono działa (wartości społeczne i ekologiczne). Odpowiadając na pytania badawcze „jakie wartości są generowane, zdaniem MŚP w Polsce, dzięki wykorzystaniu CF jako alternatywnej formy finansowania?”, należy wskazać przede wszystkim perspektywę finansową. I nie chodzi tylko o pozyskanie kapitału na skutek ograniczeń w dostępie do tradycyjnych źródeł finansowania, ale także o ograniczanie kosztów i wpływ na wynik finansowy poprzez wzrost sprzedaży. Wśród badanych przedsiębiorstw istotną okazała się także perspektywa procesów, w której dzięki zastosowaniu CF możliwe jest pozyskanie nowych klientów, ale także utrzymanie dotychczasowych czy poszerzenie kanałów dystrybucji. Warto jednak zaznaczyć, że w tym obszarze największym ograniczeniem okazują się kwestie regulacyjne (w tym podatkowe), ale także posiadanie specjalistycznej wiedzy z zakresu funkcjonowania mediów społecznościowych. Można

zatem stwierdzić, że wartościami, jakie niesie CF są przede wszystkim wartości pozafinansowe, które mają wpływ na wzrost sprzedaży, a w rezultacie także na wartość firmy. Z zastosowania modelu E3 wynika z kolei, że istnieje ścisły związek między zrównoważonym modelem biznesu a crowdfundingiem, z tym że rodzaj transferowanych wartości zależy od modelu CF. Niemniej jednak należy wskazać ograniczenia zaprezentowanych analiz, bowiem na podstawie otrzymanych wyników trudno wskazać jednoznaczny związek między wartością ekologiczną a CF. Wynika to z faktu braku szczegółowych danych dotyczących samych projektów. Jednocześnie wyznacza to kolejny istotny kierunek badań. Następnym ważnym torem rozwoju badań jest sparametryzowanie zaprezentowanych modeli, co pozwoli na statystyczne wykazanie prawdziwości przyjętego założenia o relacji między CF a zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw i ich wpływie na wartość tych ostatnich. Otrzymane wyniki pozwolą na jednoznaczne wskazanie czynników crowdfundingu istotnych dla przedsiębiorstw. Na obecnym etapie badań można natomiast jednoznacznie stwierdzić, że idea zrównoważonego rozwoju ma i będzie miała istotny wpływ na rozwój CF.

Literatura

- Advances in Crowdfunding: Research and Practice*, 2020, Shneor R., Zhao L., Flåten B.T. (eds.), Palgrave Macmillan, Cham.
- Belz F.M., Binder J.K., 2017, *Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model*, "Business Strategy and the Environment", Vol. 26(1), pp. 1–17, DOI: 10.1002/bse.1887.
- Bocken N.M.P., Short S.W., Rana P., Evans S., 2014, *A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 65, pp. 42–56, DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039.
- Bruton G., Khavul S., Siegel D., Wright M., 2015, *New Financial Alternatives in Seeding Entrepreneurship: Microfinance, Crowdfunding, and Peer-to-Peer Innovations*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 39(1), pp. 9–26, DOI: 10.1111/etap.12143.
- Claessens S., 1993, *Alternative Forms of External Finance: A Survey*, "The World Bank Research Observer", Vol. 8(1), pp. 91–117, DOI: 10.1093/wbro/8.1.91.
- Dovi V.G., Friedler F., Huisingh D., Klemeš J.J., 2009, *Cleaner Energy for Sustainable Future*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 17(10), pp. 889–895, DOI: 10.1016/j.jclepro.2009.02.001.
- Gordijn J., Akkermans J.M., 2003, *Value-Based Requirements Engineering: Exploring Innovative E-commerce Ideas*, "Requirements Engineering", Vol. 8(2), pp. 114–134, DOI: 10.1007/s00766-0003-0169-x.

- Haliszcelik E., Soytaş M.A., 2019, *Sustainable Development from Millennium 2015 to Sustainable Development Goals 2030*, "Sustainable Development", Vol. 27(4), pp. 545–572, DOI: 10.1002/sd.1921.
- Hörisch J., Tenner I., 2020, *How Environmental and Social Orientations Influence the Funding Success of Investment-Based Crowdfunding: The Mediating Role of the Number of Funders and the Average Funding Amount*, "Technological Forecasting and Social Change", Vol. 161, pp. 1–11, DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120311.
- Jegatheesan V., Liow J.L., Shua L., Kim S. H., Visvanathan C., 2009, *The Need for Global Coordination in Sustainable Development*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 17(7), pp. 637–643, DOI: 10.1016/j.jclepro.2008.11.016.
- Kaplan R.S., 2009, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, [in:] *Handbooks of Management Accounting Research*, Chapman C.S., Hopwood A.G., Shields M.D. (eds.), Elsevier, DOI: 10.1016/S1751-3243(07)03003-9.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, "California Management Review", Vol. 39(1), pp. 53–79, DOI: 10.2307/41165876.
- Kim Y. S., Cho Ch.K., Ko Y. D., Jee H., 2011, *E3 Value Concept for A New Design Paradigm*, [in:] *International Conference on Engineering Design, Iced11*, Technical University of Denmark.
- Maehle N., 2020, *Sustainable Crowdfunding: Insights from the Project Perspective*, "Baltic Journal of Management", Vol. 15(2), pp. 281–302, DOI: 10.1108/BJM-02-2019-0079.
- Malina M.A., Selto F.H., 2001, *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*, "Journal of Management Accounting Research", Vol. 13(1), pp. 47–90, DOI: 10.2308/jmar.2001.13.1.47.
- Moldan B., Janoušková S., Hák T., 2012, *How to Understand and Measure Environmental Sustainability: Indicators and Targets*, "Ecological Indicators", Vol. 17, pp. 4–13, DOI: 10.1016/j.ecolind.2011.04.033.
- Mollick E., 2014, *The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study*, "Journal of Business Venturing", Vol. 29(1), pp. 1–16, DOI: 10.1016/j.jbusvent.2013.06.005.
- Motyłska-Kuźma A., 2018, *Crowdfunding and Sustainable Development*, "Sustainability", Vol. 10(12), DOI: 10.3390/su10124650.
- Murphy K., 2012, *The Social Pillar of Sustainable Development: A Literature Review and Framework for Policy Analysis*, "Sustainability: Science, Practice and Policy", Vol. 8(1), pp. 15–29, DOI: 10.1080/15487733.2012.11908081.
- Piroschka O.P., Maehle N., 2022, *The Combined Effect of Success Factors in Crowdfunding of Cleantech Projects*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 366, DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.132921.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1503 z dnia 7 października 2020 r. w sprawie europejskich dostawców usług finansowania społecznego dla przedsięwzięć gospodarczych oraz zmieniające rozporządzenie (UE) 2017/1129 i dyrektywę (UE) 2019/1937, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 347/.

- Testa S., Nielsen K.R., Bogers M., Cincotti S., 2019, *The Role of Crowdfunding in Moving Towards a Sustainable Society*, “Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 141, pp. 66–73, DOI: 10.1016/j.techfore.2018.12.011.
- Testa S., Roma P., Vasi M., Cincotti S., 2020, *Crowdfunding as a Tool to Support Sustainability-Oriented Initiatives: Preliminary Insights into the Role of Product/Service Attributes*, “Business Strategy and the Environment”, Vol. 29(2), pp. 530–546, DOI: 10.1002/bse.2385.
- Wehnert P., Baccarella C.V., Beckmann M., 2019, *In Crowdfunding We Trust? Investigating Crowdfunding Success as a Signal for Enhancing Trust in Sustainable Product Features*, “Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 141, pp. 128–137, DOI: 10.1016/j.techfore.2018.06.036.
- Ziegler T., Shneor R., Wenzlaff K., 2021, *The 2nd Global Alternative Finance Market Benchmarking Report*. University of Cambridge, Cambridge.
- www 1, <https://www.statista.com/statistics/946668/global-crowdfunding-volume-worldwide-by-type> [data dostępu: 15.02.2022].
- www 2, <https://www.statista.com/statistics/1228796/spend-on-reward-crowdfunding-worldwide> [data dostępu: 15.02.2022].
- www 3, <https://www.statista.com/statistics/1127083/poland-value-of-the-crowdfunding-market> [data dostępu: 15.02.2022].