

Model biznesowy jako sygnał zaufania

To, w jaki sposób usługa jest finansowana, determinuje to, co użytkownik reprezentuje dla tej usługi. Analiza modeli będących w obiegu oraz pytania, które warto sobie zadać przed ich przyjęciem.

Mówiąc prościej: Firma, która nie pobiera opłat od ciebie, pobiera je od kogoś innego — a ten ktoś chce czegoś w zamian. Czasami tym czymś jesteś ty: twoje dane, twoja uwaga, twoje kontakty. Czasami nie. Pytanie przed przyjęciem usługi profesjonalnej nie brzmi, czy jest ona darmowa; brzmi: skąd bierze pieniądze ten, kto ją prowadzi.

Trzeźwe pytanie gospodarki cyfrowej

Dorośla rozmowa o usługach cyfrowych kończy się wcześniej czy później na tym samym pytaniu: jak ta firma zarabia pieniądze? Pytanie nie jest obraźliwe. Każda istniejąca usługa musi być w jakiś sposób finansowana; jeśli nie widać jak, warto przyjrzeć się dwa razy. Kwestią nie jest to, czy usługa zarabia pieniądze — musi to robić, inaczej zniknie — ale kto za nią płaci i dlaczego.

Istnieje intuicja, którą ogólny czytelnik zazwyczaj formułuje w zdaniu «jeśli produkt jest za darmo, to ty jesteś produktem». Zdanie to jest sławne, dobitne i, jak większość sławnych zdań, jest uproszczeniem. Istnieją bezpłatne usługi, których modelem nie jest sprzedaż ciebie; istnieją płatne usługi, których model obejmuje również odsprzedaż ciebie. Ale intuicja uchwyciła coś ważnego: gdy jedna ze stron — użytkownik — nie jest tą, która płaci, trzeba sprawdzić, kto płaci i czego chce w zamian.

Co oznacza, że «produktem jesteś ty»

Klasyyczna formuła modelu reklamowego brzmi następująco: firma oferuje bezpłatną usługę milionom użytkowników. Użytkownicy ci, korzystając z usługi, generują dwie wartościowe rzeczy: uwagę — którą sprzedaje się reklamodawcom w formie wyświetleń reklam — oraz dane — zachowania, preferencje, lokalizacje, relacje, historię — które służą do segmentacji, komu pokazać jaką reklamę i za ile. Klientem usługi, w ścisłym sensie ekonomicznym, nie jest użytkownik. Jest nim reklamodawca. Użytkownik to uwaga i dane, które są sprzedawane reklamodawcy.

Samo w sobie nie jest to bezprawne. To właśnie robiła telewizja komercyjna od lat pięćdziesiątych. Różnica w stosunku do telewizji polega na skali: stacja telewizyjna wiedziała w przybliżeniu, jakie pasmo godzinowe oglądali jej widzowie; współczesna platforma cyfrowa zna z indywidualną precyzją, kto na co patrzy, kiedy, przez jak długi czas, z kim, skąd i w jakim prawdopodobnym nastroju. Ta precyzja zmienia naturę wymiany: uwaga jest nadal sprzedawana, ale sprzedawana jest również tożsamość.

Krótką kartografia modeli będących w obiegu

Nie roszcząc sobie prawa do wyczerpania tematu, warto wymienić modele, które profesjonalista spotyka dzisiaj w swojej codziennej praktyce.

1. **Stały abonament okresowy.** Płacisz co miesiąc lub co rok i otrzymujesz dostęp do usługi; motywacją operatora jest to, aby usługa była satysfakcjonująca, w przeciwnym razie nie odnowisz subskrypcji. Jednak „satysfakcjonująca” dopuszcza dwie interpretacje: albo wnosi realną wartość, albo jest trudna do porzucenia. Netflix, na przykład, celowo postawił na treści serializowane zamiast filmów. Film się kończy; widz może swobodnie porównać ofertę z każdą inną platformą. Serial wciąga odcinek po odcinku: motywacją do odnowienia jest to, że kolejny rozdział znajduje się po drugiej stronie płatności. Forma produktu może skłaniać ku retencji bardziej niż ku satysfakcji, bez zmiany modelu subskrypcji.
2. **Płatność za użycie lub transakcyjna.** Płacisz w zależności od tego, co skonsumujesz; zachętą jest to, aby każde użycie było na tyle wartościowe, byś wrócił.
3. **Model freemium.** Bezpłatna warstwa przyciąga użytkowników, warstwa płatna monetyzuje ułamek; przejrzyste, gdy obie warstwy mają jasne funkcje, niejednoznaczne, gdy bezpłatna warstwa jest zaprojektowana tak, aby przeszkadzać na tyle, by skłonić do zapłaty.
4. **Model reklamowy.** Bezpłatny dla użytkownika, finansowany przez reklamodawców; mieszane dopasowanie.
5. **Model monetyzacji danych.** Operator sprzedaje segmenty danych o zachowaniach zagregowanych lub mniej zagregowanych stronom trzecim innym niż użytkownik; częsta nieprzejrzystość.
6. **Finansowanie publiczne.** Rzadkie w branży technologicznej, powszechne w europejskich mediach publicznych; specyficzne zachęty w zależności od reżimu instytucjonalnego operatora.

Modele te nie wykluczają się wzajemnie. Większość dużych dostawców łączy dwa lub trzy. Microsoft 365 to subskrypcja i, w zależności od modułu, również eksploatacja danych do personalizacji reklam w innych własnościach. Google Workspace to subskrypcja dla klienta biznesowego i eksploatacja uwagi oraz danych dla jego równoległych bezpłatnych usług. Liczy się nie model zadeklarowany na stronie głównej, ale efektywne połączenie w praktyce.

Dopasowanie zachęt

Powód, dla którego model ma znaczenie, ma techniczną nazwę: dopasowanie zachęt. Zachęta operatora determinuje, w którą stronę zmierza projekt produktu.

1. **Operator pobierający subskrypcję.** Ma interes w tym, aby klient był zadowolony — jeśli nie, zrezygnuje; projekt dąży do optymalizacji pod kątem rzeczywistej postrzeganej użyteczności.
2. **Operator monetyzujący uwagę.** Ma interes w tym, aby klient pozostał połączony jak najdłużej; projekt dąży do optymalizacji pod kątem przyciągania uwagi, co nie jest tym samym co satysfakcja, a czasem jest jej przeciwieństwem.
3. **Operator monetyzujący dane.** Ma interes w gromadzeniu jak największej ilości danych; projekt dąży do maksymalizacji zbierania, prosząc o szerokie uprawnienia i przechowując informacje, które nie byłyby potrzebne do ścisłego działania usługi.

W żadnym z tych trzech nie ma koniecznego zła. Są zachęty. Zachęty te produkują, na przestrzeni setek decyzji projektowych, produkty systematycznie różniące się od siebie, mimo że ich deklarowane cele są identyczne.

Pytanie, gdy dane należą do osoby trzeciej

Dla profesjonalisty pytanie o model zyskuje dodatkową warstwę. Prawnik, lekarz, psycholog, doradca podatkowy, dziennikarz zajmujący się źródłami, nie przetwarzają tylko własnych danych; przetwarzają dane osób trzecich, które im je powierzyły. Gdy profesjonalna usługa decyduje się na przyjęcie narzędzia cyfrowego, którego finansowanie obejmuje eksploatację danych, nie decyduje o danych własnych: decyduje o danych, które ktoś inny powierzył jej w konkretnym celu. Ten konkretny cel — prowadzenie sprawy, leczenie choroby, przygotowanie deklaracji podatkowej — rzadko obejmuje «i finansowanie działalności dostawcy narzędzi».

RODO (GDPR) zawiera ten wymóg w artykule 6: każde przetwarzanie danych osobowych wymaga wyraźnej podstawy prawnej, a wybrana podstawa wiąże przetwarzanie z zadeklarowanym celem. Przetwarzanie danych

klienta na podstawie innej niż ta, która obejmuje powierzony cel, nawet za pośrednictwem pośrednika technologicznego, otwiera problem zgodności, który organ ochrony danych może zbadać. Cenę bezpłatnej usługi w tym przypadku nieświadomie płaci klient profesjonalisty.

Przypadki w krótkim okresie

W ostatnich latach branża dostarczyła szczególnie wyraźnych przykładów zmiany zachęty w przypadku zmiany modelu finansowania. Reddit, platforma społecznościowa przez piętnaście lat finansowana z lekkich reklam i darowizn, zdecydowała w 2023 roku o zamknięciu swobodnego dostępu do swojego interfejsu programistycznego po ogłoszeniu wejścia na giełdę. Aplikacje osób trzecich, których społeczność używała do uzyskiwania dostępu do usługi, zniknęły w lipcu tamtego roku. Wejście na giełdę, sfinalizowane w marcu 2024 roku, wymagało modelu biznesowego obronionego przed akcjonariuszami; model ten obejmował agresywną monetyzację danych generowanych przez społeczność przez piętnaście lat. Społeczność generowała aktywo finansowe, o którym dowiedziała się dopiero wtedy, gdy firma zdecydowała się za nie pobierać opłaty.

Ten przypadek jest ilustracyjny nie dlatego, że Reddit zrobił coś koniecznie złego, ale dlatego, że wyraźnie obnaża schemat. Usługa utrzymuje się przez lata dzięki określonemu modelowi i komunikuje określony implikowany «pakt» ze swoimi użytkownikami. Gdy wymagania finansowe się zmieniają — wyczerpanie kapitału wysokiego ryzyka, wymogi wejścia na giełdę, przejęcie przez inną firmę — pakt implikowany jest redagowany na nowo bez negocjacji z użytkownikami. Pytanie «jak ta firma zarabia dzisiaj pieniądze?» uzupełnia się wówczas pytaniem «jak będzie musiała zarabiać za trzy lata i do czego to ją zmusza w kwestii moich danych?».

Wyjątek instytucjonalny

Istnieją usługi, których finansowanie nie opiera się na typowym modelu komercyjnym. Publiczne radio i telewizja w wielu krajach europejskich — BBC, RTVE, RAI, ZDF — są finansowane z abonamentu lub budżetu publicznego, co odrywa je od zachęty reklamowej. Ich problemy są inne: zależność polityczna, naciski ze strony aktualnego rządu. Ale natura zachęty jest inna. W sferze cyfrowej projekty fundacji non-profit (Mozilla przez lata, Wikipedia, Signal Foundation) działają według analogicznego modelu: darowizny, dotacje, brak komercyjnej eksploatacji użytkownika. Trwałość tych modeli jest bardziej krucha; dopasowanie zachęty jest wyraźniejsze.

Sformułowanie, którego nie należy pomijać: prywatna firma z modelem subskrypcyjnym jest pod względem dopasowania bardziej podobna do modelu instytucjonalnego niż do modelu reklamowego, mimo że jest prywatna. Pobiera opłaty od użytkownika, aby służyć użytkownikowi. Gdy ta więź pozostaje czysta — pieniądze użytkownika i tylko pieniądze użytkownika — zachęty pokrywają się racjonalnie z interesem użytkownika.

Dla czytelnika profesjonalnego

Pięć pytań, które warto zadać przed przyjęciem usługi cyfrowej dla danych profesjonalnych, zwłaszcza jeśli te dane nie należą do profesjonalisty, lecz do jego klientów, pacjentów lub reprezentowanych osób:

1. Z jakiego źródła dokładnie pochodzi dochód operatora? Jedno źródło, dwa, mieszanka?
2. Jeśli dochód obejmuje reklamę lub monetyzację danych, jakie dane są monetyzowane, na jakiej podstawie prawnej i czy deklarowany cel obejmuje dane osób trzecich, które profesjonalista umieści w usłudze?
3. Jaka jest sytuacja finansowa operatora w perspektywie trzech lub pięciu lat? Czy jest w fazie kapitału wysokiego ryzyka (venture capital), w fazie rentowności, blisko wejścia na giełdę, czy w procesie przejścia?
4. Jeśli wymagania finansowe operatora uległyby zmianie, jakie części paktu z użytkownikiem byłyby zagrożone? Co stałoby się z już przekazanymi danymi?

5. Czy istnieją alternatywy z bardziej dopasowanym modelem — czysta subskrypcja, wolne oprogramowanie, autohosting, alternatywa europejska — których rzeczywisty koszt, w porównaniu z ocenionym ryzykiem, uzasadnia zmianę?

Pytanie nie jest ideologiczne: jest operacyjne. Profesjonalista powierzający dane osob trzecich usłudze, której gospodarka opiera się na eksploatacji tych danych, podejmuje decyzję trudną do deontologicznego wyjaśnienia klientowi. To, że decyzja jest powszechna, nie czyni jej poprawną. To, że narzędzie jest popularne, nie rozwiązuje pytania o podstawę prawną.

«Jeśli nie rozumiesz biznesu, nie ufaj mu» to popularne zdanie krążące w internecie od dekady. Jak większość popularnych zwrotów, ma w sobie część racji i część uproszczenia. Analityczna wersja tej samej idei brzmi następująco: model biznesowy każdej usługi determinuje, z dużą wiarygodnością i na przestrzeni czasu, co ta usługa robi z danymi, które jej powierzysz. Nie zawsze będzie to złe. Nie zawsze będzie gorsze. Ale będzie inne w zależności od modelu. Profesjonalista wybierający narzędzia dla danych, które nie są jego własnością, musi zrozumieć to «inne» przed dokonaniem wyboru.

Źródła i dodatkowa lektura

- Rozporządzenie (UE) 2016/679, artykuł 6 — podstawy prawne przetwarzania danych osobowych. Deklarowany cel wiąże przetwarzanie i ogranicza jego dalsze wykorzystanie.
- Rozporządzenie (UE) 2016/679, artykuł 28 — podmiot przetwarzający. Reżim mający zastosowanie do dostawców technologicznych przetwarzających dane w imieniu profesjonalnego administratora.
- Zuboff, S. — *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (PublicAffairs, 2019). Systematyczna analiza modelu biznesowego opartego na przechwytywaniu i eksploatacji zachowań.
- Reddit, Inc. — Formularz S-1 złożony w SEC 22 lutego 2024 r., rejestrujący wejście na giełdę w marcu 2024 r. Publiczna dokumentacja zmiany modelu.
- Rozporządzenie (UE) 2022/1925 w sprawie rynków cyfrowych (DMA) — obowiązki w zakresie przejrzystości handlowej dla wyznaczonych strażników dostępu (gatekeepers), stosowane od maja 2023 r.

[← Poprzedni](#) [Szyfrowanie end-to-end, wyjaśnione naprawdę](#) [Następny](#) → 24 słowa: czym jest tożsamość kryptograficzna

Ostatnie lektury

- [Analiza · 18 maja 2026 Prywatność rzeczywista vs pozorna: pytania, które warto sobie zadać](#)
- [Analiza · 18 maja 2026 Self-hosting jako praktyka zawodowa](#)
- [Koncepcja · 18 maja 2026 24 słowa: czym jest tożsamość kryptograficzna](#)

Zabierz ten artykuł tam, gdzie go potrzebujesz.

[↓ Markdown](#) [↓ Zwykły tekst](#) [↓ PDF](#)

Plik zostanie pobrany na Twoje urządzenie. Stamtąd możesz go zapisać, zaimportować do Solo2 lub udostępnić w dowolnym miejscu. Cuadernos nie decyduje o miejscu docelowym za Ciebie.

Pieczęć lakowa · SHA-256 efd7baa52f4bbd56b7e0a692e1efe4b2a5a6b8cffdab51365f429205c53ab124

Cuadernos Lacre · Publikacja [Menzuri Gestión S.L.](#) · napisana przez R.Eugenio · redagowana przez zespół [Solo2](#).

Ta strona nie używa plików cookie i nie ładuje zasobów stron trzecich. Korzysta z anonimowego licznika odwiedzin (Umami, na naszym europejskim serwerze) i minimalnej ilości JavaScript niezbędnej dla dwóch

elementów sterujących w nagłówku: motywu jasnego lub ciemnego i wyboru języka. Bez trackerów, bez profilowania, bez udostępniania danych. Jeśli chcesz nas śledzić: [RSS](#).