

ZARZĄDZANIE W ŚWIECIE CYFROWYCH AREN RYWALIZACJI

**MODELE BIZNESOWE
ORGANIZACJI E-SPORTOWYCH**

MARCIN BIERNAT

Zarządzanie w świecie cyfrowych aren rywalizacji

Modele biznesowe organizacji e-sportowych

Marcin Biernat Publishing

2026

Projekt okładki Marcin Biernat

Zdjęcie na okładce © 2023 Marcin Biernat

*fotografia autorska przedstawiająca arenę wydarzenia Intel Extreme
Masters 2023 Katowice*

Copyright © 2026 Marcin Biernat

Opublikowane przez Marcin Biernat

Redakcja techniczna Marcin Biernat

Wydawnictwo Marcin Biernat Publishing

ISBN 978-83-980654-0-5



ISBN 978-83-980654-0-5

Wprowadzenie	6
Rozdział 1. Modele biznesowe w nowej gospodarce	13
MODEL BIZNESOWY – PRZEGLĄD WYBRANYCH DEFINICJI	18
ELEMENTY MODELU BIZNESOWEGO	27
MODELE BIZNESU W SHARING ECONOMY	35
MODELE BIZNESU W GOSPODARCE SIECIOWEJ	40
Rozdział 2. Miejsce e-sportu w gospodarce.....	49
E-SPORT – OKREŚLENIE RAM KONCEPCJI	53
EKOSYSTEM E-SPORTOWY	60
E-SPORT JAKO ROZWIJAJĄCA SIĘ GAŁĄŻ NOWEJ GOSPODARKI	66
MODELE BIZNESU W E-SPORCIE	69
WYDAWCY GIER I WYBRANE MODELE BIZNESOWE.....	73
PROFESJONALNE ORGANIZACJE E-SPORTOWE.....	82
ORGANIZATORZY TURNIEJÓW.....	86
PROFESJONALNI GRACZE	90
Rozdział 3. Metodologia badań własnych	95
DOBÓR PRÓBY BADAWCZEJ	98
METODA I TECHNIKA BADAWCZA	101
UZASADNIENIE WYBORU METOD BADAWCZYCH	106
Rozdział 4. Organizacje e-sportowe - analiza modeli biznesowych.....	110
PROPOZYCJA WARTOŚCI	113
KLUCZOWE DZIAŁANIA.....	119
KLUCZOWE ZASOBY	123
STRUKTURA KOSZTÓW	127
KLUCZOWI PARTNERZY.....	130
SEGMENTY KLIENTÓW	134
RELACJE Z KLIENTAMI	137
KANAŁY	141
STRUMIENIE PRZYCHODÓW	144
PODSUMOWANIE.....	149
Bibliografia	153

WPROWADZENIE

Celem prezentowanej książki jest przedstawienie organizacji e-sportowych w kontekście tworzonych przez nie i wykorzystywanych modeli biznesowych. Branża e-sportowa stanowi jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi gospodarki cyfrowej. Dynamiczny wzrost liczby odbiorców, personalizacja rozgrywki, a także rosnące zainteresowanie podmiotów prywatnych i instytucjonalnych sprawiają, że sektor ten przyciąga coraz większą uwagę. E-sport przestaje być wyłącznie formą rozrywki cyfrowej i coraz częściej analizowany jest jako pełnoprawny segment rynku sportowego, medialnego i rozrywkowego.

Rosnąca popularność e-sportu sprawia, że przedsiębiorstwa dostrzegają w tym obszarze możliwość dotarcia do nowych grup odbiorców, a zwłaszcza młodszego pokolenia, które egzystuje w świecie cyfrowym. W efekcie marki decydują się na inwestowanie w organizacje e-sportowe i sponsorowanie wydarzeń w tym ekosystemie, dzięki czemu budują lub wzmacniają swój wizerunek. Jest to też dla nich narzędzie ich komunikacji marketingowej.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera analiza

modeli biznesowych funkcjonujących w tej branży. Organizacje e-sportowe funkcjonują jak organizacje sportowe więc muszą znaleźć sposób na generowanie przychodów i tworzenie wartości dla swoich odbiorców. Specyfika e-sportu, który jest silnie powiązany z gospodarką cyfrową powoduje, że zastosowane modele biznesowe mogą różnić się od tych znanych ze świata sportu konwencjonalnego.

Autor niniejszej pracy stawia sobie za cel zbadanie biznesowego wymiaru funkcjonowania organizacji e-sportowych, ze szczególnym uwzględnieniem sposobów tworzenia i wdrażania modeli biznesowych w tej branży. Analiza ta obejmie zarówno identyfikację głównych źródeł przychodów, jak i określenie relacji pomiędzy uczestnikami w ramach ekosystemu.

Aktualność omawianego zagadnienia w ostatnich latach wzrosła, co znajduje zainteresowanie w rosnącym zainteresowaniu koncepcją modeli biznesowych w naukach o zarządzaniu. W warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego, modele biznesowe stanowią kluczowy obszar badań nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Model biznesowy opisuje zasady tworzenia, dostarczanie i przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo, co stanowi ważne

narzędzie analizy i projektowania sposobu w jaki funkcjonuje organizacja.

Zainteresowanie tą koncepcją wynika zarówno z jej teoretycznego znaczenia, jak również z rosnącej użyteczności w praktyce. Modele biznesowe są coraz częściej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa jako instrument, który ułatwia monetyzację oferowanej wartości oraz skuteczne dopasowanie strategii. W warunkach nasilającej się konkurencji organizacje poszukują nowych sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej, a dobrze zaprojektowany model biznesowy może stać się jednym z elementów tego procesu.

Cechą modeli biznesowych jest ich dynamiczny charakter. Podlegają ciągłym modyfikacjom wynikającym ze zmian technologicznych oraz zmian w preferencjach konsumentów czy też przemian w strukturze rynku. Przedsiębiorstwo, które jest zdolne do adaptowania się i dokonywania zmian w obrębie swojego modelu biznesowego może stać się bardziej konkurencyjne. Szczególnego znaczenia nabiera to w sytuacjach kryzysowych i w okresach gwałtownych zmian rynkowych. Gdy dotychczasowe źródła dochodów czy też sposoby działania okazują się niewystarczające model biznesowy

może pełnić funkcję narzędzia ułatwiającego reorganizację działalności przedsiębiorstwa. Analiza modeli biznesowych jest więc istotnym elementem badań nad zdolnością organizacji do przetrwania i rozwoju w dynamicznym środowisku.

W kontekście branży e-sportowej znaczenie modeli biznesowych jest widoczne, ponieważ rynek oparty jest w głównej mierze na technologii cyfrowej, platformach streamingowych oraz współpracy pomiędzy różnymi aktorami funkcjonującymi w tym ekosystemie. Obserwowana jest duża złożoność relacji oraz dynamika rozwoju w tej branży. Analiza modeli biznesowych organizacji e-sportowych pozwoli lepiej zrozumieć mechanizmy generowania wartości w tym sektorze.

Prezentowana monografia składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym rozdziale przedstawiono pojęcie modelu biznesowego. Zaprezentowano definicje pojęcia obecne w literaturze przedmiotu, a także skupiono się na przedstawieniu elementów modeli biznesowych, które zostały wykorzystane w procesie projektowania badań własnych. Poza przedstawieniem definicji modeli biznesu w tej części pracy znalazło się również odniesienie do gospodarki współdzielenia, która to koncepcja jest coraz częściej wykorzystywana w gospodarce. Dzięki temu

możliwe było przedstawienie modeli biznesowych występujących współcześnie w gospodarce. Istotne było również nawiązanie do paradygmatu sieciowego i gospodarki sieciowej, które znalazło się w ostatniej części tego rozdziału. Drugi rozdział zawiera opis ekosystemu e-sportowego oraz modeli biznesowych obecnych w tej branży. Ekosystem e-sportowy będzie rozumiany jako układ współzależnych aktorów, interesariuszy tworzących się wokół widzów i graczy gier komputerowych. Niezwykle ważne jest zrozumienie tych powiązań i faktu współzależności różnych stron, takich jak wydawcy gier, organizatorzy turniejów, organizacje e-sportowe, profesjonalni gracze i media. Rozdział trzeci zawiera opis metodologii badań własnych. Autor zdecydował się wykorzystać metodę desk research oraz netnografię tak, aby eksplorować przedmiot badania w jego naturalnym środowisku, czyli Internecie. Metoda desk research pozwoliła uchwycić elementy modelu biznesowego organizacji e-sportowych. W czwartym rozdziale zawarto analizę badań własnych organizacji e-sportowych, które zostały wybrane na podstawie wybranego rankingu. Wykorzystując kanwę modeli biznesu Osterwaldera i Pigneur, która została opisana w rozdziale pierwszym, zaprezentowano modele biznesowe wybranych organizacji. Analizy dokonano w oparciu o dziewięć elementów wspomnianej kanwy. W

tym rozdziale znalazł się opis modelu, sposobów dostarczania wartości oraz możliwości ich monetyzowania. W zakończeniu zawarto wnioski, dotyczące modeli biznesowych w e-sporcie ze szczególnym uwzględnieniem organizacji e-sportowych, które były przedmiotem badania własnego autora pracy.

Celem prowadzonych badań była eksploracja wzorców modeli biznesowych oraz mechanizmów, na których opierają się organizacje e-sportowe. Badania empiryczne wykorzystane w tej pracy zostały przeprowadzone w okresie od sierpnia do września 2024 roku. Należy zauważyć, że pomimo upływu czasu od momentu realizacji badań, ich wyniki zachowują aktualność poznawczą. Wynika to ze specyfiki badanego zjawiska, czyli modeli biznesowych organizacji e-sportowych. Oczywiście podlegają one stopniowej ewolucji, ale opierają się na względnie trwałych mechanizmach tworzenia i przechwytywania wartości.

Jednocześnie należy zaznaczyć, że część danych szczegółowych, takich jak skład osobowy drużyn, miejsca w rankingach, struktura sponsoringu, wysokość wynagrodzeń zawodników, pule nagród turniejowych czy oferta merchandisingowa organizacji może ulegać zmianom i w związku z tym nie w pełni odzwierciedlać

stan bieżący w momencie publikacji pracy. Zmienność ta jest charakterystyczną cechą rynku e-sportowego i dotyczy przede wszystkim poziomu operacyjnego funkcjonowania organizacji.

Publikacja ma charakter naukowy i została przygotowana zgodnie z zasadami obowiązującymi w naukach o zarządzaniu, w szczególności w zakresie wykorzystania literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych badań empirycznych. Jej celem jest nie tylko przedstawienie analizowanego zjawiska, ale także wniesienie wkładu do dyskusji naukowej dotyczącej modeli biznesowych w e-sporcie.

ROZDZIAŁ 1. MODELE BIZNESOWE W NOWEJ GOSPODARCE

W pierwszym rozdziale autor przedstawia teoretyczne podstawy modeli biznesowych, odwołując się do definicji i ujęć wypracowanych w literaturze przedmiotu. Szczególna uwaga zostaje poświęcona różnym sposobom rozumienia modelu biznesowego oraz jego roli we współczesnych organizacjach. Znaczenie podejmowanej problematyki wzrosło w ostatnich latach, co jest związane z rosnącą zmiennością i niepewnością otoczenia gospodarczego, w tym doświadczeniami związanymi z pandemią COVID-19. W takich warunkach odpowiednio zaprojektowany model biznesowy przestaje być wyłącznie narzędziem tworzenia przewagi konkurencyjnej, a staje się istotnym czynnikiem umożliwiającym trwanie organizacji z trudnych warunkach. W tym kontekście ważnego znaczenia nabiera umiejętność przedsiębiorstw do dostosowywania i modyfikowania modeli biznesowych w zmieniających się warunkach. Taka elastyczność stanowi kluczowy element zarządzania organizacją.

Burzliwe sytuacje, z którymi wiąże się niepewność można powiązać z terminem społeczeństwa ryzyka