

# SHARING ECONOMY

(gospodarka współdzielenia)

Redakcja naukowa  
Małgorzata Poniatowska-Jaksch  
Roman Sobiecki

# SHARING ECONOMY

(gospodarka współdzielenia)



SGH

OFICyna WYDAWNICZA SGH  
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
WARSZAWA 2016

**Recenzent**

Ludwik Wicki

**Redakcja**

Zofia Surzycka-Mliczewska

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016  
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości  
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

**ISBN 978-83-8030-132-0**

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162  
[www.wydawnictwo.sgh.waw.pl](http://www.wydawnictwo.sgh.waw.pl)  
e-mail: [wydawnictwo@sgh.waw.pl](mailto:wydawnictwo@sgh.waw.pl)

**Projekt i wykonanie okładki**

Monika Trypuz

Zdjęcie na okładce

©iStockphoto.com/EdnaM

**Skład i łamanie**

DM Quadro

**Druk i oprawa**

QUICK-DRUK s.c.

e-mail: [quick@druk.pdi.pl](mailto:quick@druk.pdi.pl)

Zamówienie 234/XII/16

# SPIS TREŚCI

## **Wprowadzenie**

(Małgorzata Poniatowska-Jaksch, Roman Sobiecki) ..... 7

## **Rozdział 1.** Przedsiębiorczość *sharing economy*

(Jerzy W. Pietrewicz, Roman Sobiecki) ..... 11

## **Rozdział 2.** *Sharing economy* – dylematy pojęciowe

(Grzegorz Sobiecki) ..... 27

## **Rozdział 3.** Otoczenie przedsiębiorstw a rozwój *sharing economy*

(Teresa Pakulska) ..... 39

## **Rozdział 4.** Modele biznesu w *sharing economy*

(Małgorzata Poniatowska-Jaksch) ..... 55

## **Rozdział 5.** *Cloud computing* – warunek *sine qua non* *sharing economy*

(Katarzyna Nowicka) ..... 69

## **Rozdział 6.** *Sharing economy* – szanse i zagrożenia dla polskiego rynku pracy

(Małgorzata Skrzek-Lubasińska) ..... 89

## **Rozdział 7.** Marka w *sharing economy*

(Karina Ananicz) ..... 109

## **Rozdział 8.** Ekonomiczne przesłanki regulacji *sharing economy*

(Tomasz Klemt) ..... 119

## **Rozdział 9.** Fiskalizacja *sharing economy* – dylematy regulacji

(Katarzyna Kimla) ..... 135

## **Rozdział 10.** Alternatywne systemy pieniężne w gospodarce współpracy

(*collaborative economy*)  
(Grzegorz Sobiecki) ..... 151

## **Zakończenie**

(Małgorzata Poniatowska-Jaksch, Roman Sobiecki) ..... 169

## ROZDZIAŁ 3

# OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTW A ROZWÓJ SHARING ECONOMY

---

TERESA PAKULSKA\*

### Wstęp

Dynamicznie dokonujące się zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw rzutują na przeobrażenia w biznesie. Są one w dużej mierze odzwierciedleniem, ukierunkowanej na wzrost konkurencyjności, implementacji rozwiązań ICT do poszczególnych dziedzin gospodarki, także do społeczeństwa. Ich przejawem jest rozwój inicjatyw prowadzących do powstania nowych podmiotów i form ich działalności. Jedną z nich jest działalność określana mianem *sharing economy* (gospodarki współdzielenia), której istota sprowadza się wymiany dóbr i usług odpłatnie (w węższym ujęciu na zasadzie wzajemności) na bazie posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych, a podłożem działania jest przekonanie, że dostęp do dóbr i usług jest ważniejszy niż ich posiadanie. Istotny wpływ na jej rozwój wywarł postęp technologiczny i związany z nim rozwój platform internetowych, które umożliwiają bezpośrednią komunikację między użytkownikami, także za pośrednictwem mediów społecznościowych i komunikatorów aplikacji mobilnych. Towarzyszą temu przeobrażenia społeczno-gospodarcze, które wzmocniły wiele impulsów rozwoju *sharing economy*. Rozwój *sharing economy* rzutuje niewątpliwie na zmianę warunków konkurowania na rynku, chociaż zasady działania podmiotów w ramach *sharing economy* nie zawsze są oceniane pozytywnie.

---

\* Dr hab. Teresa Pakulska, prof. nadzw. – Instytut Rynków i Konkurencji w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Celem niniejszego rozdziału jest ustalenie roli otoczenia operacyjnego przedsiębiorstw w generowaniu działalności typu *sharing economy* oraz jej identyfikacja połączona z próbą wskazania nowych warunków konkurowania w wyniku rozwoju *sharing economy*.

## 1. Otoczenie przedsiębiorstw kreatorem zmian w biznesie

Przedsiębiorstwo, dążąc do rozwoju, musi przewidywać i reagować na nadchodzące zmiany, aby móc efektywnie konkurować na rynku. Szczególną uwagę zwraca się na aspekt działania i antycypacji zmian w otoczeniu. Otoczenie przedsiębiorstwa można podzielić na otoczenie operacyjne i otoczenie ogólne. Otoczenie operacyjne, zwane także przemysłowym (bliskim), obejmuje rynkowe i pozarynkowe powiązania z partnerami firmy. Otoczenie to współtworzą: 1) funkcjonalne źródła rozwoju (odbiorcy, konsumenci, dostawcy i kooperanci, konkurenci itp.), 2) instytucje nauki i techniki, tj. dostawcy technologii, informacji, doradztwa i szkoleń dla przedsiębiorstw, tworzący nową wiedzę naukową i techniczną, oraz 3) instytucje i organizacje wspierające rozwój, np. ośrodki wspomaganie przedsiębiorczości i innowacji, parki i inkubatory technologiczne. Natomiast otoczenie ogólne (dalsze) obejmuje warunki do tworzenia firm i ich rozwoju w gospodarce, tj. rozwiązania instytucjonalne i informacyjne (np. polityka gospodarcza, mechanizm gospodarki, jej otwartość i infrastruktura rynkowa). Otoczenie zarówno dalsze, jak i bliskie wpływa na decyzje przedsiębiorstw, lecz jedynie w przypadku otoczenia bliskiego przedsiębiorstwo wykazuje silne relacje zwrotne, podczas gdy wpływ przedsiębiorstw na otoczenie dalsze ma ograniczony charakter.

Wykorzystanie szans stwarzanych przez zmieniające się otoczenie, w połączeniu z ekspozycją wartości dla interesariuszy, w tym dla specyficznego interesariusza, jakim jest klient, zmienia podejście do biznesu. Istotną przyczynę tych zmian stanowi implementacja rozwiązań rewolucji ICT oraz związana z nią digitalizacja gospodarki i informatyzacja społeczeństwa. Rewolucja informatyczna pociąga bowiem za sobą wiele konsekwencji, które tworzą specyficzne środowisko rozwoju gospodarki. Sprzyjają one rozwojowi przedsięwzięć charakterystycznych dla gospodarki współdzielenia, której przyczyną rozwoju skupiają się w procesach generowanych rozwojem ICT. Do głównych akceleratorów gospodarki współdzielenia, wpisujących się w mniejszym lub większym zakresie w inicjujący te przeobrażenia postęp techniczny, łączący na nowych zasadach

poszczególnych uczestników otoczenia, należy zaliczyć<sup>1</sup>: 1) wzrost penetracji przestrzeni społeczno-gospodarczej przez Internet i smartfony, 2) rozwój firm typu *plug and play* integrujących podzielony w wyniku rozwoju *outsourcingu* i *offshoringu* łańcuch tworzenia wartości, 3) presję na kreację prostych w obsłudze aplikacji (w tym na urządzeniach mobilnych), 4) ograniczanie barier wejścia dla nowych przedsięwzięć, związane z postępow technologicznym, 5) uproszczenie przeprowadzania transakcji finansowych, 6) przeobrażenia społeczne oraz 7) wzrost wiedzy konsumenckiej.

1. Wzrost penetracji przestrzeni społeczno-gospodarczej przez Internet i smartfony. W ostatnich latach mieliśmy do czynienia z istotnym wzrostem światowej populacji korzystającej z Internetu, tj. w latach 1995–2014 z 16 mln osób (ok. 0,5% ludności świata) do ok. 3 mld (ponad 2/5 światowej populacji)<sup>2</sup>. Jednocześnie istotnie wzrosła liczba smartfonów i tworzonych dla nich aplikacji, niezbędnych ogniw w rozwoju wielu form działalności zaliczanej do *sharing economy*. Według danych Google, w latach 2011–2013 najwyższy wzrost, tj. o ponad 30 pkt proc., nastąpił w Norwegii (do niemal 70%), Szwecji, Wielkiej Brytanii (do ok. 63–64%), niższy, tj. powyżej 20 pkt proc., w USA (do niemalże 60%), Republice Południowej Afryki (do ok. 40%) i Niemczech (do 40%), a poniżej 20 pkt proc. w Finlandii (do niemalże 50%)<sup>3</sup>. Z jeszcze większą penetracją rynku mieliśmy do czynienia w przypadku Internetu. Towarzyszy temu istotny wzrost wykorzystania mobilnych danych z użyciem smartfonów. Informatyzacja życia społeczno-gospodarczego rzutuje na kształt relacji biznesowych. Rozwój Internetu dla przedsiębiorstwa oznacza zmiany w organizacji, kontrolowaniu i zarządzaniu działalnością gospodarczą. W takich warunkach kluczowym czynnikiem nowych możliwości w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej staje się rozwój sieciowych relacji biznesowych oraz nowe podejście do innowacji i tworzenia relacji z klientem. W budowie nowych relacji z klientem dużą rolę odgrywają portale społecznościowe. Na poziomie biznesu, przedsiębiorstwa nie są już postrzegane jako pojedyncze jednostki, ale jako część zintegrowanej sieci organizacji, w której kluczową rolę odgrywa środowisko informacyjne i komunikacyjne. To także nowe możliwości dla rozwoju produkcji (nowe generacje produktów), handlu i dystrybucji produktów realizowane poprzez digitalizację produktów i rozwój sfery usługowej oraz efektywne wykorzystanie technologii IT. Nowa przestrzeń

<sup>1</sup> A. Feelländer, C. Ingram, R. Teigland, *The Sharing Economy – Embracing Change with Caution*, „Näringspolitiskt Forum Rapport” 2015, no. 11, s. 13–17.

<sup>2</sup> *Internet World Statistics 2015*, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, 19.03.2016.

<sup>3</sup> A. Feelländer, C. Ingram, R. Teigland, op.cit., s. 14.

konkurencji, postrzegana przez pryzmat przestrzeni internetowej, tworzy także szczególne okazje dla rozwoju innowacji poprzez nowe możliwości pozyskiwania informacji niezbędnej w procesie innowacji, nowe zasady wymiany i transakcji (które wspomagają tradycyjny zakres i tworzą nowe rozwiązania) oraz interakcji z otoczeniem (w kontaktach z klientami, pracownikami, dostawcami i odbiorcami). Odzwierciedleniem tego nowego wymiaru innowacji są innowacje otwarte, których współautorami są klienci, a w miarę wzrostu znaczenia ICT – społeczność internetowa, która może uczestniczyć w procesie finansowania innowacji i realizacji projektu (*crowdfunding*, *crowdsourcing*)<sup>4</sup>.

2. Rozwój firm typu *plug and play* integrujących podzielony w wyniku rozwoju *outsourcingu* i *offshoringu* łańcuch tworzenia wartości. Oznacza to, że istniejące na rynku oferty biznesowe, często małych przedsiębiorstw są dołączane przez coraz więcej przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych o zasięgu międzynarodowym, do swoich łańcuchów wartości, co stwarza duże możliwości dla podmiotów wpisujących się w koncepcje *sharing economy*.

3. Presja na kreację prostych w obsłudze aplikacji (w tym na urządzeniach mobilnych), wynikająca z rosnącej roli klienta. Rozwiązania te pozwalają na porównywanie właściwości produktów, ich cen, realizację transakcji i dystrybucję.

4. Ograniczanie barier wejścia dla nowych przedsięwzięć, związane z postępem technologicznym (zwłaszcza w takich dziedzinach, jak platformy informatyczne i analizy *big data*). Digitalizacja stworzyła większe możliwości rozwoju przedsiębiorczości i innowacji poprzez zmniejszenie barier wejścia dla twórców aplikacji i dostawców platform cyfrowych. Jak wynika z szacunków, liczba osób pracujących w tworzeniu aplikacji w UE wzrosła z 1,8 mln w 2013 r. do 4,8 mln w 2018 r.<sup>5</sup> Ograniczanie barier rozwoju gospodarki współdzielenia jest także wynikiem spadku kosztów i ryzyka związanego z rozpoczęciem działalności przez informatyczną firmę w porównaniu do warunków z początku XXI w. Koszty produkcji, dystrybucji i marketingu w zakresie oprogramowania, a także sprzętu komputerowego spadły ze względu na dostępność takich platform, jak Facebook, YouTube i Twitter. Zmniejsza się także koszt innowacji na platformie w stosunku do tradycyjnych form innowacji, ponieważ w tym pierwszym przypadku może być ona wynikiem zespolenia istniejących komponentów *plug and play* w celu stworzenia nowej platformy.

---

<sup>4</sup> R. Hopkins, *What is Crowdsourcing?*, w: *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing*, ed. P. Sloane, Kogan Page, London 2011, s. 15–21.

<sup>5</sup> [http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc\\_id=4485](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc_id=4485), 8.03.2016.



5. Uproszczenie transakcji finansowych. Transakcje finansowe przeprowadzane zarówno bezpośrednio, jak i za pośrednictwem Internetu zostały znacznie ułatwione ze względu na postęp w dziedzinie cyfrowych rozwiązań płatniczych, takich jak Swish, Klarna oraz iZettle<sup>6</sup>, co wespół ze wzrostem pozytywnych postaw ludzi wobec płatności *online* (w stosunku do lat 90. XX w., w których przeważała postawa unikania ryzyka wynikającego z płatności internetowych) przyczyniły się do ich upowszechnienia.

6. Przeobrażenia gospodarcze. Ważną rolę w kształtowaniu współczesnego oblicza biznesu odegrały towarzyszące wskazanym zmianom gospodarczym<sup>7</sup> przeobrażenia społeczne, przyczyniając się do rozwoju gospodarki współdzielenia. Wiążą się one przede wszystkim z wejściem w wiek aktywności zawodowej tzw. pokolenia sieci (pokolenie Y), czyli osób urodzonych w latach 1988–1999. Nie mają oni oporów w korzystaniu z nowinek technologicznych i mediów społecznościowych<sup>8</sup>, są indywidualistami doceniającymi różnorodność, działającymi wbrew ogólnie przyjętym zasadom (nie widzą zasadności istnienia większości instytucji). Do akceleratorów rozwoju *sharing economy* należy w pewnym stopniu zaliczyć także przeobrażenia społeczno-gospodarcze wywołane kryzysem finansowym z lat 2007–2009. Kryzys doprowadził bowiem wielu ludzi do poszukiwania alternatywnych źródeł zatrudnienia i dochodów. Istota *sharing economy* oznacza możliwość zarabiania przy wykorzystaniu własnych dóbr materialnych i niematerialnych, które dotychczas nie były użytkowane (np. wynajęcie nieznanemu kanapy w swoim salonie albo wykorzystanie wolnego czasu, aby wykonać prace dorywcze, takie jak montaż mebli). Recesja z lat 2007–2009 zainicjowała także bardziej ostrożne podejście konsumentów do kredytów. Trudności w uzyskaniu tradycyjnych kredytów (brak zdolności kredytowej) skłoniły wielu konsumentów do eksploracji mniej tradycyjnych produktów, takie jak krótkoterminowe pożyczki lub pożyczki *peer-to-peer* (P2P). Te ostatnie obejmują pożyczki od przyjaciół, rodziny lub internetowych kredytodawców, umożliwiając konsumentom uzyskanie kredytu przy braku zdolności kredytowej wymaganej w instytucji finansowej i umożliwiając oferującym

<sup>6</sup> A. Feelländer, C. Ingram, R. Teigland, op.cit., s. 16.

<sup>7</sup> Z szacunków wynika, że gospodarka współdzielenia rozwija się dynamicznie, np. w Wielkiej Brytanii w okresie wrzesień 2013 r.–sierpień 2014 r. w różnych formach jej rozwoju uczestniczyło ok. 25% populacji. W USA gospodarka współdzielenia obejmuje swym zasięgiem różne gospodarstwa, także te bogate – zob. <http://www.nesta.org.uk/publications/making-sense-uk-collaborative-economy> (cyt. za: A. Feelländer, C. Ingram, R. Teigland, op.cit., s. 12).

<sup>8</sup> D. Tapscott, *Cyfrowa doskonałość. Jak pokolenie sieci zmienia świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

pożyczki osiągnięcie większych zysków niż w przypadku tradycyjnych lokat przy niskich stopach procentowych.

7. Wzrost wiedzy konsumenckiej. Obecnie mamy do czynienia ze wzrostem wiedzy konsumenckiej i środowiskowej, mającej podłoże w przeobrażeniach dokonujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Rozwój technik informacyjnych sprawia, że społeczeństwo ma coraz lepszy dostęp do zasobów wiedzy na temat zagrożeń ekologicznych i społecznych wynikających z tytułu prowadzonej przez człowieka działalności gospodarczej. Wzrasta też znaczenie eksperckiej władzy konsumenta – poszerza się bowiem jego wiedza na temat kto, gdzie, co, za ile i w jaki sposób wytwarza. Wraz ze wzrostem świadomości ekologicznej, co jest widoczne przede wszystkim w krajach o wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego, konsumenci domagają się społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw za prowadzoną działalność gospodarczą. Zwracają uwagę na racjonalne gospodarowanie zasobami.

Przyczyny dokonujących się zmian wzorców konsumpcji są różne, a do znaczących należy zaliczyć spadek dochodów pozostających do dyspozycji ludności, rosnące wymogi ochrony środowiska, potrzebę interakcji społecznych, ograniczanie konsumpcjonizmu i presji na posiadanie dóbr znanych marek. Coraz częściej ludzie uświadamiają sobie, że mniejsze znaczenie może mieć posiadanie produktu, który będą wykorzystywać jedynie przez krótki okres, niż posiadanie do niego dostępu. Jednym z następstw recesji było ograniczenie wydatków na konsumpcję. Istotne stało się to, jak, kiedy i gdzie robi się zakupy. Mimo poprawy sytuacji, ten oszczędny sposób myślenia utrzymuje się nadal. Marka produktu i status materialny konsumenta, chociaż ważne, zostały przysłonięte przez potrzeby trwałości i wartości, a okazja odgrywa coraz większą rolę w decyzjach zakupowych. Według danych Euromonitor International „Annual Survey”, wskazuje na nią większość respondentów na całym świecie (59%), zwłaszcza kobiety (64%) i ponad 3/4 konsumentów w USA i Wielkiej Brytanii<sup>9</sup>. Jednym z beneficjentów tego trendu ukierunkowanego na oszczędności są zakupy przez Internet. Ich wyrazem jest rozwój stron internetowych zarówno o globalnym, jak i lokalnym charakterze, np. Groupon, Living Social<sup>10</sup>. Prezentują one szeroką ofertę towarów i usług, począwszy od restauracji i uzdrowisk, poprzez pakiety edukacyjne, sporty ekstremalne, a na specjalistycznych zabiegach leczniczych kończąc.

<sup>9</sup> 10 *Global Consumer Trends for The Next Five Years*, Euromonitor International, November 2012, s. 1.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 16.

## 2. *Sharing economy* – próba identyfikacji

Szanse stwarzane poprzez zmieniające się, coraz bardziej zdigitalizowane, otoczenie wpisują się w podejście do biznesu charakterystyczne dla gospodarki współdzielenia, która opiera się na niewykorzystywanych zasobach, produktach, a także procesach, działaniach oraz odpowiedniej ich konstrukcji w celu rozwoju działalności biznesowej oferowanej bezpośrednio klientowi odpłatnie lub nieodpłatnie (wymiana), przy wykorzystaniu nowych rozwiązań informatycznych.

Nie ma jednej wspólnej definicji tej formy działalności. Termin „gospodarka współdzielenia” jest często używany zamiennie z takimi terminami, jak „gospodarka współpracy”, „gospodarka na żądanie” czy „gospodarka dostępu”. R. Botsman definiuje gospodarkę współpracy jako system, który aktywizuje niewykorzystywane aktywa przez uruchomienie w ich ramach modeli i rynków umożliwiających zarówno dostęp do tych zasobów, jak i wzrost ich wydajności<sup>11</sup>. Aktywa te obejmują szeroką gamę materialnych i niematerialnych dóbr, które są zazwyczaj jeszcze niewykorzystywane i udostępniane poprzez wynajem, użyczenie, barter, wymianę opartą na zasadzie swapu (umowy dotyczącej wymiany przyszłych płatności, postrzeganych jako równoważne).

Innymi słowy, *sharing economy* to stymulowane digitalizacją bezpośrednie udostępnianie i wymiana między sobą zasobów materialnych i niematerialnych (niewykorzystanych oraz potencjalnych) w układach zarówno globalnych, jak i lokalnych. Gospodarka współdzielenia stwarza warunki rozwoju form pracy, produkcji i współpracy. Wiele z firm gospodarki współdzielenia to star-upy, które otrzymały bardzo dobre oceny rynkowe i opracowały schematy udostępniania swych usług w ramach ekonomii współdzielenia. *Sharing economy* jest też nazywana „społeczną rewolucją”, gdyż prowadzi do przekazania władzy z kilku dużych firm do wielu luźno połączonych podmiotów.

*Sharing economy* nie działa na zasadzie twórczej destrukcji, ale raczej wiąże się z połączeniem tradycyjnej działalności z usługami cyfrowymi za pośrednictwem portali społecznościowych. Przynosi to wiele korzyści użytkownikom i często, aczkolwiek nie zawsze, prowadzi do destrukcji tradycyjnych rozwiązań w zakresie wytwarzania i dystrybucji dóbr i usług. W ten sposób współdzielenie może być traktowane jako alternatywa lub uzupełnianie dotychczasowej

---

<sup>11</sup> R. Botsman, R. Rogers, *What's mine is yours: How collaborative consumption is changing the way we live*, Collins, London 2011 (cyt. za: A. Feelländer, C. Ingram, R. Teigland, op.cit., s. 13, 19).

działalności, a jednocześnie czynnik stymulujący konkurencję między gospodarką tradycyjną a gospodarką cyfrową.

W ramach wykorzystania rzeczowych aktywów powstają nowe firmy (np. Airbnb czy Uber) i rozwijają się gospodarstwa domowe, a wielu bezrobotnych zyskuje pracę (np. poprzez samozatrudnienie), wykorzystując tym samym zasoby, które wcześniej nie były użytkowane. W przypadku wartości niematerialnych i prawnych rozwój form działania bazujących na współdzieleniu w dużej mierze jest oparty na operacjach realizowanych za pośrednictwem platform, podobnie jak związany z tym podział zysku, np. przy wykorzystaniu platform typu *crowdfunding* (oparty na donacji, udziale lub pożyczce) czy *peer-to-peer* (P2P), tj. przeprowadzanie operacji finansowych między osobami fizycznymi bez pośrednictwa banków<sup>12</sup>. Choć te platformy stały się ważnym źródłem finansowania różnych przedsięwzięć, to funkcjonują oparte na niekompatybilnych, nie zawsze w pełni odpowiadających im regulacjach i odmiennych przepisach w różnych częściach świata. Mniej kontrowersji budzi dzielenie się czasem i informacją w ramach aktywów niematerialnych, ponieważ podstawą ich funkcjonowania jest wzajemna pomoc użytkowników bazująca na opiniach i informacjach (systemy ocen i opinii użytkowników mogą stanowić nieocenione źródło informacji dla potencjalnych partnerów transakcji).

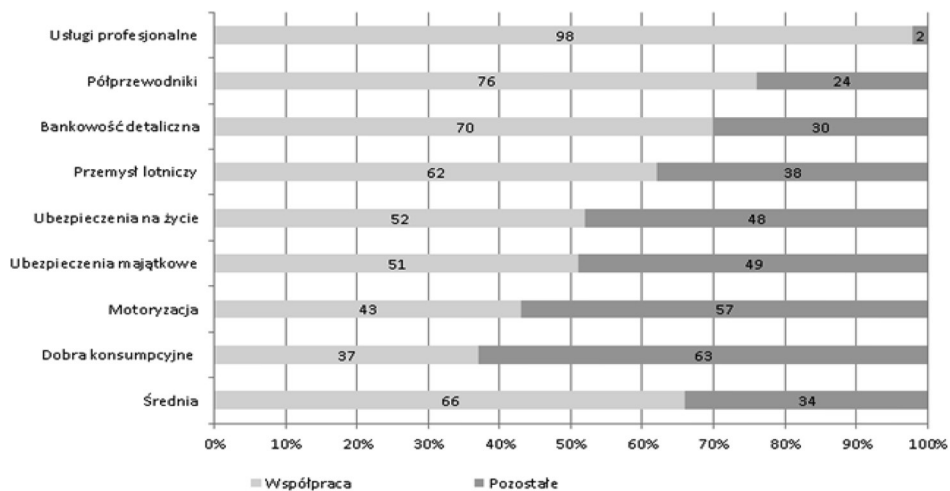
Podział aktywów był zawsze częścią organizacji społecznej. Jednak w ciągu minionej dekady nastąpił wzrost aktywności w tym zakresie. Przykładowo, takie podmioty, jak Airbnb czy Uber, bazują na wymianie wolnych rzeczowych środków, np. samochodów i domów, podczas gdy *crowdfunding* i przepływy pieniężne typu *peer-to-peer* obejmują udostępnianie zasobów niematerialnych (pieniądze), a usługi w ramach np. TaskRabbit łączą ludzi dysponujących wolnym czasem z osobami, które poszukują wykonawców drobnych usług.

Informatyzacja społeczeństwa i rozwój portali społecznościowych doprowadziły do wzrostu znaczenia informacji oraz współpracy w generowaniu produktów i ich dystrybucji, jak też oddziaływania na wielkość konsumpcji. Jakkolwiek zmiany te dotyczą wielu sfer gospodarki, to szczególnie silne oddziaływanie jest widoczne w takich jej segmentach, jak usługi profesjonalne, produkcja półprzewodników i przemysł lotniczy, bankowość oraz ubezpieczenia, w których duże znaczenie ma wymiana informacji i współpraca na portalach społecznościowych (rysunek).

---

<sup>12</sup> <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Monetto-pozyczki-peer-to-peer-1679310.html>, 11.03.2016.

**Rysunek. Potencjalne znaczenie wymiany informacji i współpracy na portalach społecznych w tworzeniu wartości produktu**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Bughin, M. Chui, J. Manyika, *Capturing business value with social technologies*, McKinsey Global Institute, „McKinsey Quarterly” 2012, November, s. 6.

Współcześnie technologie informacyjne zostały wzmocnione technologią mobilną, co zapewnia nowe i wyjątkowe możliwości współpracy. Powstają elektroniczne łańcuchy dostaw<sup>13</sup> oparte na kooperacji przedsiębiorstw, umożliwiające wspólne: projektowanie i rozwijanie produktów, uczestniczenie w prognozowaniu popytu, elastyczne wykorzystanie dostępnych zasobów oraz lepsze dostosowanie do potrzeb klienta<sup>14</sup>. Tworzy to dobre podstawy rozwoju podmiotów działających w ramach *sharing economy* (tabela).

Jednocześnie rozwój nowych form *sharing economy* wiąże się w poszczególnych krajach z presją użytkowników dotyczącą uregulowania tej działalności z uwagi na obawy związane z bezpieczeństwem, nieuczciwą konkurencją oraz złym traktowaniem pracowników. Odnoszą się w dużej mierze do zasobów i dóbr niematerialnych.

Regulacje postrzegane jako efekt oddziaływania otoczenia dalszego, chociaż niezbędne dla ograniczania nadużywania pozycji rynkowej nowych podmiotów,

<sup>13</sup> L. Williams, T. Espaar, J. Ozmet, *The Electronic Supply Chain. Its Impact on the Current and Future of Strategic Alliances, Partnership and Logistic Leaderships*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2002, vol. 32, no. 8, s. 705.

<sup>14</sup> D. Folinias, V. Manthau, M. Sigala, M. Vlachopoulou, *E-volution of a Supply Chain: Cases and Best Practices*, „Internet Research” 2004, vol. 14, no. 4, s. 269.

**Tabela. Gospodarka współdzielenia wg rodzaju aktywów, działalności i podmiotów – przykłady**

Rodzaj działalności	Podmiot międzynarodowy
Aktywa materialne	
Transport	Uber, Lyft, Car2Go
Nieruchomości	Airbnb, DeskNearMe
Żywność	EatWith
Aktywa niematerialne: finansowe	
Crowdfunding	Kickstarter, Indiegogo
Pożyczki typu P2P	LendingClub, Prosper
Aktywa niematerialne: usługi	
Profesjonalne	Innocentive, oDesk
Osobiste	TaskRabbit

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Feelländer, C. Ingram, R. Teigland, *The Sharing Economy – Embracing Change with Caution*, „Näringspolitiskt Forum Rapport” 2015, no. 11, s. 14.

są zarazem traktowane jako bariera rozwoju gospodarki współdzielenia, gdyż mogą utrudniać rozwój nowych rozwiązań i rynków. Za utrzymaniem dotychczasowego *status quo* na rynku stoją w dużej mierze podmioty wywodzące się z tradycyjnych sektorów gospodarki, ale jednocześnie nawet dobre zamierzenia legislacyjne regulujące działalność typu *sharing economy* mogą się przyczynić do zahamowania rozwoju tej rodzącej się dziedziny gospodarki.

### 3. *Sharing economy* a zmiana warunków konkurencji

Rozwój *sharing economy* oznacza wchodzenie na rynek nowych podmiotów, które, chcąc się na nim utrzymać, podejmują rywalizację ukierunkowaną na tworzenie przewagi konkurencyjnej. W wielostronnej ocenie konkurencyjności przedsiębiorstwa wykorzystuje się jego zdolność do kreacji tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności i rozwoju rynków zbytu, co oznacza konkurencję nowymi, lepszymi i tańszymi produktami<sup>15</sup>. Rentowność działania jest przy tym powiązana w sposób nierozzerwalny z zaspokajaniem potrzeb

<sup>15</sup> H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa–Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2010, s. 125, 127.

i oczekiwań klientów. Konkurencyjność przedsiębiorstwa może być oceniana przez pryzmat konkurencyjności oferowanych produktów (dostosowania do wymogów rynku, zwłaszcza pod względem asortymentu, ceny, jakości, stosowanych kanałów sprzedaży i metod promocji<sup>16</sup>), ale jej nie wyczerpuje. Wśród czynników kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstw można wyróżnić, z uwagi na ich charakter, czynniki rynkowe (cena, jakość, warunki sprzedaży, wielkość oferty rynkowej) i pozarynkowe (postęp techniczny), a biorąc pod uwagę rodzaj podejmowanych decyzji – czynniki zewnętrzne (normy techniczne, ekologiczne, prawne) i wewnętrzne (charakter własności przedsiębiorstwa, system organizacji i zarządzania, kwalifikacje pracowników, decyzje produkcyjne oraz marketing rzutujący na relacje przedsiębiorstwo–otoczenie)<sup>17</sup>.

Istotę konkurencyjności przedsiębiorstw gospodarki współdzielenia wyraża duża umiejętność adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Te relacje z dostawcami lub klientami (architektura zewnętrzna) oraz pracownikami (architektura wewnętrzna) definiują reputację przedsiębiorstwa, które wespół ze zdolnością do innowacyjnych przedsięwzięć zalicza się do cech stanowiących o skuteczności firmy. Oznacza to, że w przypadku *sharing economy* szczególne znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw należy przypisać, nie deprecjonując wewnętrznych, czynnikom pozarynkowym (postęp techniczny) oraz zewnętrznym, które pozytywnie oddziałują na parametry oferty rynkowej, w tym na ceny produktów i warunki ich sprzedaży.

Istotnym elementem przewagi konkurencyjnej podmiotów działających w ramach gospodarki współdzielenia w stosunku do innych podmiotów jest możliwość bezpośredniego dostosowania podaży do popytu, eliminowanie za pośrednictwem platform cyfrowych pośredników, czego efektem jest obniżenie cen, wzrost efektywności wykorzystania zasobów (choć w przypadku rynku pracy wzrost wydajności dla niektórych podmiotów może oznaczać spadek dla innych). Obfitość danego towaru lub usługi na rynku stwarza sytuację, w której nabywca ma znaczną siłę przetargową i może wpłynąć na obniżenie ceny, co utrwala pozycję klienta i rzutuje na generowanie nowych zasad konkurencyjności. W efekcie zmienia się model konsumpcji i jej koszty. Konsumenci, wykorzystując media społecznościowe, stają się coraz bardziej liczącą się siłą w kształtowaniu decyzji zakupowych pozostałych użytkowników sieci, przyczyniając się niejednokrotnie do rozkwitu marek albo do ich upadku.

<sup>16</sup> *Encyklopedia biznesu*, red. W. Pomykała, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 117.

<sup>17</sup> H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, op.cit., s. 217–218.

Chociaż współdzielenie aktywów nie jest niczym nowym, to tworzenie platform na rynku, które umożliwiają bezpośrednią komunikację typu *peer-to-peer* (wymiana plików bezpośrednio pomiędzy hostami, węzłami sieci, czyli komputerami użytkowników, mogących pełnić jednocześnie rolę klienta i serwera), jest nowym podejściem, rzutującym na relacje z otoczeniem w zakresie utrzymywania i zdobywania rynku. Umożliwienie takiej komunikacji oferują zarówno firmy, np. Uber, prowadzące własne platformy, jak i pojedyncze osoby, które wykorzystują istniejące portale społecznościowe, np. Facebook, lub korzystając z oprogramowania typu *open source*, projektują własne aplikacje do samodzielnego organizowania swej działalności udostępnianej w chmurze. Platformy te mogą mieć charakter lokalny (komunikacja na zasadzie „twarzą w twarz”) lub globalny, łącząc cyfrowo ludzi z całego świata. Ich działanie, podobnie jak analiza *big data*, pozwalają na dostosowanie podaży do popytu (masy krytycznej dostawców i konsumentów), co wraz z wykorzystaniem zaawansowanych algorytmów prowadzi do ustalania cen i przewidywania popytu (np. Uber wykorzystuje swoje ogromne bazy danych, by ocenić, gdzie i w jakim czasie klient będzie chciał zamówić taksówkę, jak również do analizy zmian cen za określone produkty). Niższe koszty działalności prowadzonej z wykorzystaniem platform mogą się przyczyniać do redukcji podmiotów zorganizowanych tradycyjnie, co niewątpliwie tworzy nowe warunki konkurencji. Korzystniejsze dla klienta dzięki takim kanałom warunki zakupu produktów wysokiej jakości (w wielu przypadkach podlegające ocenie w czasie rzeczywistym) i niższej cenie sprzyjają osiągnięciu przewag konkurencyjnych przez tego rodzaju podmioty. Przedstawiając ofertę rynkową, ukazując korzyści, jakich dostarczają ich produkty na tle pozostałych konkurentów, rywalizują czasem dostarczania produktów oraz ceną i jakością.

Poza stosowanymi kanałami sprzedaży i metodami promocji, ważnym obszarem konkurencji jest wspomniana już cena produktów i związane z nią koszty działalności. Cechą firm zaliczanych do gospodarki współdzielenia jest ograniczenie kosztów transakcyjnych i ryzyka działalności i ich przełożenie na dostawców i konsumentów. Działalność oparta na wymianie aktywami prowadzi bowiem do zmniejszenia kosztów transakcyjnych poprzez pomijanie pośrednictwa osób trzecich, zastępowanego rozwiązaniami płynącymi z digitalizacji życia społeczno-gospodarczego. Jednak wyeliminowanie pośredników zewnętrznych oznacza, że pojawiające się podczas wymiany zagrożenia stają się w większym stopniu udziałem konsumentów. Warunki konkurencji na rynku wyznaczy zapewne poziom akceptowalności przez klientów związanego z tym ryzyka.



Ograniczanie kosztów transakcji, obejmujących m.in. koszty wyszukiwania i informacji, zaangażowania w przygotowanie transakcji oraz egzekucji umów między stronami transakcji, jest możliwe dzięki dokonującej się digitalizacji, uznawanej za znaczący czynnik rozwoju gospodarki współdzielenia. Przykładowo, systemy płatności elektronicznych rzutują często na zmniejszenie kosztów egzekucyjnych transakcji, ale wielość transakcji prowadzonych za pomocą stosunkowo mało rozpoznanych jeszcze w sensie prawnym form może zwiększyć te koszty (egzekucyjne), przynajmniej w początkowym okresie rozwoju *sharing economy*.

Czynnikiem rzutującym na warunki konkurowania jawi się też przejrzystość działania biznesu. Platformy w ramach gospodarki współdzielenia zapewniają przejrzystość działania nabywcy oraz sprzedawcy i pozwalają zwiększyć zaufanie wobec „trzeciej strony”, którą wcześniej licznie tworzyli pośrednicy, organizacje działające zarówno lokalnie, jak i globalnie. Sieci społecznościowe dostarczają informacji o zaangażowanych w te procesy osobach, a systemy ratingowe stosowane przez wielu dostawców i konsumentów pozwalają drugiej stronie potencjalnej umowy na ocenę, nawet w czasie rzeczywistym. Te systemy i towarzysząca im przejrzystość mogą zachęcać do otwartości i zaufania wobec obcych, np. między wynajmującym dom a obcym najemcą z dowolnego miejsca na świecie. Prowadzi to do wzrostu znaczenia w relacjach zasad wzajemności i samoregulacji.

Niewątpliwie o konkurencyjności przedsięwzięć podejmowanych w ramach gospodarki współdzielenia świadczy skuteczność rozwoju rynku zbytu (aktywizacja działalności w kraju), wraz z kreowaniem tendencji rozwojowej w przedsiębiorstwie (wzrost produkcji, rozwój technologii czy wręcz ekspansja na nowe rynki) i wzrostem produktywności wynikającej z ukierunkowania na osiągnięcie jak największego efektu z danych zasobów. Wejście na rynek przedsiębiorstw w ramach gospodarki współdzielenia, które wykazują skuteczność działania we wskazanych wymiarach konkurencyjności, istotnie zmienia zasady i możliwości konkurowania na rynku. Jest to związane z występowaniem takich zjawisk, jak przyspieszenie postępu technicznego, skracanie cyklu życia produktów czy narastanie trudności z identyfikacją potencjalnych klientów, konkurentów oraz rynków. Granice ich działań wyznaczają uregulowania prawne, w tym wynikające z ustaw dotyczących wolnej i uczciwej konkurencji. Przedmiotem dyskusji jest coraz częściej to, czy są one na obecnym etapie przemian gospodarczo-społecznych wystarczające. Za czynnik pozarynkowy, wspomagający mechanizmy samoregulacji gospodarki rynkowej, uważa się przy tym system

ingerencji państwa i stosowane w jego ramach narzędzia, postrzegane w kontekście wzrostu konkurencyjności gospodarki.

## Podsumowanie

Jednym z wyznaczników skuteczności przedsiębiorczych postaw jest zdolność do skutecznego reagowania na zmiany otoczenia biznesowego. Kluczowa dla wspierania i stałego doskonalenia procesów biznesowych w celu coraz lepszego zaspokojenia potrzeb klientów oraz generowania zysków staje się IT, pełniąc funkcję usługową, zapewniającą działalność w czasie rzeczywistym. W integracji i przetwarzaniu danych pochodzących ze wszystkich systemów wewnętrznych organizacji, aplikacji zewnętrznych, baz danych itp., które mogą być udostępniane pracownikom, kierownictwu, klientom czy też partnerom biznesowym w dogodnych dla nich: formie, czasie i miejscu, są pomocne platformy internetowe i portale wiedzy<sup>18</sup>. Na znaczeniu zyskuje informacja z rynku, pochodząca z otoczenia operacyjnego, od dostawcy, kooperanta, klienta itp., która wpisana do bazy, przetworzona i poddana analizie, może być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Rodząca się w ten sposób idea tzw. przedsiębiorstwa czasu rzeczywistego wprowadza mechanizmy szybkiego odbierania i przetwarzania danych, tak by sprawniej i w krótszym czasie realizować istotne procesy decyzyjne w warunkach dynamicznego rozwoju gospodarki sieciowej. Jej wyrazem jest rozwój gospodarki współdzielenia. Podobnie jak inne nowe rodzaje aktywności gospodarczej, bazuje na technologiach informatycznych, innowacyjnych procesach zarządzania wiedzą z efektywniejszym wykorzystaniem softwaru<sup>19</sup>. Stąd za podłoże jej rozwoju należy uznać postęp technologiczny (rewolucja ICT), narzucający charakter zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Rozwój *sharing economy* wywołuje wiele zmian na rynku. Do istotnych należy zaliczyć wpływ na warunki konkurencyjności, zwłaszcza w sferze oddziaływania na ceny poprzez zmniejszanie kosztów transakcyjnych, oraz na kanały sprzedaży i promocji.

---

<sup>18</sup> M. Leszczyńska, *Możliwości zastosowania czasu rzeczywistego w międzyorganizacyjnym systemie logistyki*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 23.

<sup>19</sup> R. Eagar, F. Oene, C. Boulton, D. Roos, C. Dekeyser, *The Future of Innovation Management: The Next 10 Years*, „Prism” 2011, no. 1, s. 33.

## Bibliografia

- 10 *Global Consumer Trends for The Next Five Years*, Euromonitor International, November 2012.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań społecznej gospodarki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa–Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
- Botsman R., Rogers R., *What's mine is yours: How collaborative consumption is changing the way we live*, Collins, London 2011.
- Bughin J., Chui M., Manyika J., *Capturing business value with social technologies*, McKinsey Global Institute, „McKinsey Quarterly” 2012, November.
- Eagar R., Oene F., Boulton C., Roos D., Dekeyser C., *The Future of Innovation Management: The Next 10 Years*, „Prism” 2011, no. 1.
- Encyklopedia biznesu*, red. W. Pomykało, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.
- Feelländer A., Ingram C., Teigland R., *The Sharing Economy – Embracing Change with Caution*, „Näringspolitiskt Forum Rapport” 2015, no. 11.
- Folinas D., Manthau V., Sigala M., Vlachopoulou M., *E-volution of a Supply Chain: Cases and Best Practices*, „Internet Research” 2004, vol. 14, no. 4.
- Hopkins R., *What is Crowdsourcing?*, w: *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing*, ed. P. Sloane, Kogan Page, London 2011.
- [http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc\\_id=4485](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc_id=4485), 8.03.2016.
- <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Monetto-pozyczki-peer-to-peer-1679310.html>, 11.03.2016.
- <http://www.nesta.org.uk/publications/making-sense-uk-collaborative-economy>, 12.02.2016.
- Internet World Statistics*, 2015, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, 19.03.2016.
- Leszczyńska M., *Możliwości zastosowania czasu rzeczywistego w międzyorganizacyjnym systemie logistyki*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 23.
- Tapscott D., *Cyfrowa doskonałość. Jak pokolenie sieci zmienia świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Williams L., Espaeer T., Ozmet J., *The Electronic Supply Chain. Its Impact on the Current and Future of Strategic Alliances, Partnership and Logistic Leaderships*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2002, vol. 32, no. 8.