

# (Współ)dziel i rządź!

## Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje



## Spis treści

|       |   |
|-------|---|
| Wstęp | 3 |
|-------|---|

|                                                          |   |
|----------------------------------------------------------|---|
| Dlaczego ekonomii współdzielenia<br>nie wolno lekceważyć | 4 |
|----------------------------------------------------------|---|

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Megatrendy i nowy konsument | 6 |
|-----------------------------|---|

|                                                       |   |
|-------------------------------------------------------|---|
| Zaufanie – jedna z podstaw<br>ekonomii współdzielenia | 8 |
|-------------------------------------------------------|---|

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Innowacyjne modele biznesowe | 10 |
|------------------------------|----|

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Jak zjawisko sharing economy<br>wpływa na Twój biznes | 13 |
|-------------------------------------------------------|----|

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Podsumowanie<br>– ekonomia wyzwań | 15 |
|-----------------------------------|----|



*Oddajemy w Państwa ręce kolejny raport obrazujący tempo, kierunki zmian i wyzwania przed jakimi stoją firmy i ustawodawca odpowiadając na dynamiczny rozwój technologii.*

W badaniu „Digital IQ, czyli jak zbudować porządek w chaosie”, naszym celem była analiza dojrzałości cyfrowej polskich przedsiębiorstw. Od ankietowanych prezesów zarządów dowiedzieliśmy się, że przez inwestycje w transformację cyfrową chcieliby przede wszystkim poprawić jakość obsługi klienta i osiągnąć szybszy wzrost. Znikomy odsetek prezesów widział szansę na dokonanie przełomu w swoim sektorze, uzyskania przewagi konkurencyjnej, która wprowadzi nowe standardy i lepszy model biznesowy w branży.

Tym razem, na przykładzie trendu ekonomii współdzielenia (ang. *sharing economy*), pokazujemy, że dzięki nowej rzeczywistości cyfrowej, która oddała w ręce przedsiębiorców nowe narzędzia, ekspansja geograficzna i wzrost skali obrotów nabrały bezprecedensowego tempa, a przełomu w tradycyjnych sektorach dokonują zupełnie nowi gracze.

Transformacja modeli biznesowych jest dziś koniecznością i dotyka wszystkich obszarów gospodarki. Podmioty gospodarcze muszą być w procesie stałej zmiany, żeby odpowiedzieć na potrzeby nowego konsumenta choćby poprzez lepszą identyfikację jego potrzeb. Niezbędna jest refleksja nad tym, jak technologia cyfrowa zmieni przyszłość sektorów, w których działamy i jak w nowym otoczeniu wykorzystać mocne strony swojego biznesu. Bez tego bardzo łatwo stracić budowaną przez lata pozycję rynkową. Przed poważnym wyzwaniem stoi regulator.

Konieczne jest przeanalizowanie wpływu zjawiska na gospodarkę w średnim okresie – czy nie przyczyni się do powiększenia szarej strefy, wzrostu bezrobocia albo powiększenia grupy osób nie w pełni zatrudnionych. Państwo musi nadążyć za tempem zmian wytyczając ramy funkcjonowania i mechanizmy ochrony podmiotów działających w modelu ekonomii współdzielenia. Ponieważ dyskusja toczy się na szczeblu europejskim, należy unikać sytuacji, kiedy powszechnie obowiązujące wytyczne byłyby ustalane bez polskiego głosu w debacie.

Raport składa się z dwóch części:

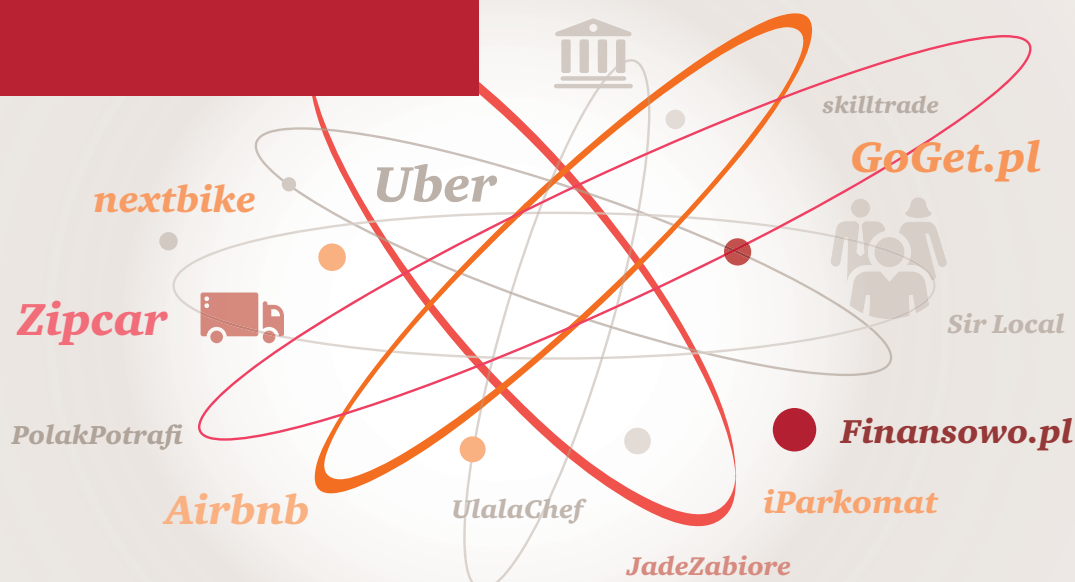
Pierwsza poświęcona jest szerokiej analizie zjawiska, w tym megatrendom, które przyczyniły się do upowszechnienia ekonomii współdzielenia. Przyjrzelśmy się też nowym modelom biznesowym pod kątem wyzwań dla firm prywatnych i interesariuszy sektora publicznego.

Drugi raport w szczególności polecam regulatorowi i osobom, które zamierzają skorzystać z modelu wymiany dóbr w ramach ekonomii współdzielenia. W tej części skupiliśmy się na dylematach prawnych i podatkowych związanych z *sharing economy*, jak również ewentualnych dotacjach dla firm zainteresowanych omawianym trendem.

Zapraszam do lektury.

**Z poważaniem,**  
**Piotr Łuba**





**Ekonomia współdzielenia** (ang. *sharing economy*) to jedno z najbardziej zdumiewających i skłaniających do refleksji zjawisk, z jakim mamy do czynienia we współczesnej gospodarce. Tworzy obiecujące perspektywy przyszłego rozwoju możliwe tylko dzięki nowym, przełomowym technologiom. Niezależnie od tego, jak na to patrzymy – jest ogromną szansą i jednocześnie wyzwaniem, które już dziś przyczynia się do zmiany modeli biznesowych i funkcjonowania rynku, do którego jesteśmy przyzwyczajeni.

Dotychczas, rozwój gospodarki rynkowej wiązał się w znacznej mierze z rozwojem samego rynku. Rosnąca wydajność pracy i zwiększające się bogactwo dostępnych towarów powodowało, że rosła rola pośredników, zdolnych – za pieniądze – dostarczać coraz bardziej zamożnym konsumentom towary, których nie można było znaleźć w najbliższej okolicy. Powstał handel hurtowy i detaliczny, transport, rozwinęły się działy gospodarki żyjące z pośrednictwa. Coraz bogatszy konsument potrzebował coraz większej palety dóbr i usług, a coraz bardziej wydajny producent nie miał czasu docierać ze swą ofertą bezpośrednio do owego konsumenta.

Wszystko to na naszych oczach zmienia się dzięki nowym, przełomowym technologiom. Internet i digitalizacja sprawiły, że koszt bezpośredniego dotarcia producenta do konsumenta powtórnie staje się bardzo niski. Po co pośrednictwo, skoro każdy, kto posiada nadmiar zasobów albo zdolności produkcyjnych w stosunku do swoich potrzeb, może łatwo i tanio dotrzeć z tą informacją bezpośrednio do tego, kto ich w danym momencie potrzebuje. Wystarczy opłata za zorganizowanie całego tego systemu, zapewnienie sprawnych kanałów komunikacji i niezbędnego poziomu bezpieczeństwa transakcji. W ten sposób z jednej strony wracamy do sytuacji sprzed stuleci, kiedy wymiana następowała głównie w wyniku

bezpośredniego kontaktu prosumentów (producentów, którzy jednocześnie są konsumentami). Z drugiej jednak strony, wymiana ta nie podlega takim jak dawniej ograniczeniom, bowiem dzięki nowym narzędziom komunikacji i analityce danych jesteśmy w stanie błyskawicznie skojarzyć ze sobą prosumentów, którzy nie mają ze sobą żadnego fizycznego kontaktu, a często mogą być od siebie niezwykle odlegli.

Czy mamy do czynienia z rewolucyjną zmianą, która całkowicie odmieni nasze życie i gospodarkę? Nie ma na to jasnej odpowiedzi, choć kusi, by powiedzieć, że tak właśnie jest. Po co taksówki, skoro w dużym mieście zawsze można znaleźć kierowców, posiadających auta i wolny czas i gotowych przewieźć pasażerów? Po co agencje turystyczne i hotele, skoro zawsze znajdą się ludzie, którzy mają wolne domy i mieszkania i są gotowi udostępnić je tym, którzy ich potrzebują? Po co firmy sprzątające, skoro zawsze znajdą się chętni, którzy mają wolny czas i wolę, by posprzątać czyjeś mieszkanie? Po co firmy pożyczkowe, skoro istnieją oszczędni posiadacze wolnych środków finansowych, gotowi pożyczyć je potrzebującym? Bez pośrednictwa, dzięki nowym technologiom, będzie łatwo ulokować na rynku takie właśnie, wolne zasoby lub zdolności produkcyjne.



## *Dlaczego ekonomii współdzielenia nie wolno lekceważyć*



*Z przeprowadzonego przez nas badania wynika, że ok 40% dorosłych Polaków słyszało o serwisach, dzięki którym osoby prywatne odpłatnie świadczą usługi, np. BlaBlaCar, Airbnb, Uber, JadeZabiore, Polak Potrafi, itp., z czego 26% aktywnie z nich korzysta.*

24 września 2015 r. Komisja Europejska rozpoczęła publiczne konsultacje na temat: „Otoczenie regulacyjne platform i pośredników internetowych, przetwarzania danych, chmur obliczeniowych i gospodarki współpracy”, definiując przy tym gospodarkę współpracy, jako polegającą na łączeniu osób fizycznych i prawnych za pomocą platform internetowych (platform gospodarki współpracy), aby umożliwić im świadczenie usług lub wspólne korzystanie z aktywów, zasobów, czasu, umiejętności lub kapitału, nierzadko w ograniczonym czasie i bez przekazywania praw własności. Typowe przykłady to usługi transportowe, w tym świadczone za pomocą prywatnych pojazdów do przewozu pasażerów lub wspólnych przejazdów, noclegi lub usługi świadczone w ramach wolnych zawodów.

Komisja Europejska w marcu 2016 r. zamierza opracować wytyczne wskazujące władzom krajów członkowskich, jak stosować unijne przepisy do sektora ekonomii dzielenia się. Bruksela postrzega ekonomię współdzielenia jako szansę na dostarczenie europejskiej przedsiębiorczości silnego bodźca rozwojowego, co – w sprzyjających okolicznościach – pozwoliłoby uczynić z innowacyjnych modeli biznesowych jedno z kół zamachowych gospodarki. Wkrótce potem zaczną się prace nad regulacją ich funkcjonowania w kontynentalnym ekosystemie biznesowym.

Z punktu widzenia krajowej administracji, ma istotne znaczenie, aby potrzeby i interesy krajowych podmiotów znalazły wydzwięk w debacie na poziomie Brukseli – w przeciwnym razie ogólnoeuropejskie wytyczne mogą zostać ukształtowane przez inne Państwa Członkowskie.



W kontekście **ekonomii współdzielenia** szczególnie interesującym zjawiskiem jest krystalizowanie się nowych modeli biznesowych.

Firmy technologiczne, które w 2001 r. dysponowały racjonalnym modelem biznesowym, dzisiaj należą do najwyższej wycenianych przedsiębiorstw na świecie, jak Google, Amazon czy eBay. Ekonomia współdzielenia stała się ważnym zjawiskiem w globalnym biznesie i przyniesie nam w perspektywie najbliższych 5 lat kilku globalnych graczy, dominujących na swoich rynkach – stąd zainteresowanie Komisji Europejskiej. Nie można dzisiaj zignorować rozwoju tego ważnego nurtu bez narażenia się na ryzyko, że Europa pozostanie w tyle za modelami biznesowymi dynamicznie rozwijanymi w Stanach Zjednoczonych i Azji. Inaczej, niż w drugiej połowie lat 90. XX w., jako kontynent mamy bardzo silnych przedstawicieli nowego nurtu, jak Spotify czy BlaBlaCar.

W tej sytuacji warto postawić fundamentalne pytanie: czy mamy do czynienia z gospodarką rynkową ubraną w nowy wymiar technologiczny tworzący nowy kanał dystrybucji oraz korzystającą z nowych narzędzi marketingowych, czy faktycznie ekonomia współdzielenia łamie kanon klasycznej gospodarki rynkowej. Odpowiedź jest trudna, nie istnieje bowiem jedna obowiązująca definicja ekonomii współdzielenia.

Jedno jest pewne, rynek będzie podlegał ogromnym zmianom. Światowe Forum Ekonomiczne w Davos w 2016 r. poświęcone było nadchodzącej Czwartej Rewolucji Przemysłowej, która niepostrzeżenie już się rozpoczęła, także w postaci ekonomii współdzielenia.

Władze państwowe powinny świadomie zarządzać procesem integracji nowych modeli biznesowych z gospodarką, ale przed sektorem prywatnym leży daleko większe wyzwanie – musi oswoić nowego klienta, bo to on stanowi w rosnącym stopniu o dynamice rynku usług. To osoba, która wyjeżdżając na wakacje kupuje bilet lotniczy za pośrednictwem porównywarki ofert, wynajmuje apartament we Włoszech od prywatnej osoby za pośrednictwem wyspecjalizowanej platformy kierując się ceną oraz oceną wynajmującego wystawioną przez innych najemców, w drodze na lotnisko i z lotniska korzysta z usług kierowcy zamówionego za pośrednictwem innej platformy, a przez Internet kupuje nawet buty i oczekuje od sprzedającego, że pokryje koszty przesyłki w razie, gdyby nie pasowały. Ta sama osoba chętnie udostępnia swoje oszczędności na projekty, które wydają jej się ciekawe, za pośrednictwem platform crowdsourcingowych, finansując pomysły od gry komputerowej lub komiksu, przez nowy model drukarki 3D, po odbudowę zniszczonej w wojnie domowej biblioteki.

Ekonomii współdzielenia warto się przyjrzeć, tym bardziej, że zgodnie z szacunkami PwC przedstawionymi w raporcie „Five steps to success in the sharing economy”, globalny przychód generowany przez ekonomię współdzielenia, tylko w pięciu kluczowych sektorach sięgnie 335 miliardów dolarów amerykańskich do 2025 roku.



# Megatrendy i nowy konsument



*Dynamiczny rozwój zjawiska określanego mianem **ekonomii współdzielenia** to wypadkowa kolizji megatrendów, z których największe znaczenie ma przełom w rozwoju technologii.*



## 1. Przełom technologiczny

Ekonomia współdzielenia możliwa jest przede wszystkim dzięki rozwojowi Internetu, który dynamicznie zwiększa swój globalny zasięg. Dziś ponad 3 miliardy ludzi posiada do niego dostęp wobec 360 milionów w roku 2000. To oznacza ponad ośmiokrotny przyrost w ciągu półtorej dekady!

Jednocześnie upowszechnienie smartfonów zapewnia konsumentom bezpośredni dostęp do szerokiej palety produktów i usług od możliwości wypożyczenia roweru do finansowania pomysłu na biznes.

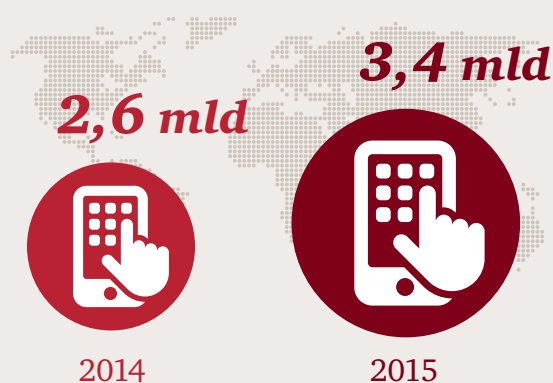
Według danych Ericsson Mobility Report w 2015 r. na świecie użytkowano ponad 3,4 mld smartfonów wobec 2,6 mld w 2014 r.



## 2. Ograniczony dostęp do zasobów

Przeciętnie samochód efektywnie wykorzystywany jest zaledwie przez godzinę dziennie, a posiadanie samochodu w dużym mieście kojarzy się głównie z korkami i trudnością znalezienia miejsca parkingowego. Coraz częściej dużo wyższy jest koszt alternatywny „posiadania” w porównaniu do „dostępu” do produktów i usług.

### Liczba użytkowanych smartfonów na świecie\*



\* według danych Ericsson Mobility Report

*„Do 2020 r. na świecie będzie 7 razy więcej połączonych urządzeń niż ludzi”. \**

\* Cisco Internet Business Solutions group (2011)





### 3. Urbanizacja

Urbanizacja stworzyła masę krytyczną potencjalnych nabywców usług, która pozwoliła na obniżenie kosztu jednostkowego dotarcia platform współdzielenia zasobów (np. dzielenie samochodów) do poziomu akceptowalnego dla odbiorcy końcowego.



### 4. Zmiany demograficzne i społeczne

Siłą napędową sharing economy jest tak zwane pokolenie Y, nazywane także „millenialsami” czy pokoleniem cyfrowym. Mowa tu o grupie ludzi, urodzonej na przełomie tysiącleci, która wchodziła w dorosłość w epoce gwałtownego upowszechnienia nowoczesnych technologii. To zarazem pokolenie wychowane w okresie coraz większej dostępności Internetu, świetnie adaptujące i rozumiejące systemy *peer-to-peer* (sieć komputerowa umożliwiająca komunikację użytkowników na równorzędnych zasadach). Jest to także pokolenie dużo bardziej elastyczne i ceniące niezależność w większym stopniu od swoich poprzedników.

Do 2025 roku, millenialsi będą stanowić około 75% światowej podaży pracy, będąc zarazem najlepiej dotychczas wyedukowanym pokoleniem. Aż 61% spośród respondentów w badaniu YouthSpeak 2015 (przeprowadzonym przez PwC i AIESEC), kwalifikujących się, jako millenialsi zaznaczało, że chciałoby prowadzić własną działalność gospodarczą. Ten sam raport podkreśla znaczenie zdobywania międzynarodowych doświadczeń dla tych ludzi i brak ograniczeń w zakresie mobilności. Sharing economy umożliwia im nie tylko dużo lepszą alokację własnych zasobów (między innymi czasu), ale też znacznie ułatwia zdobywanie nowych doświadczeń (m.in. Airbnb).

Millenialsi nie ufają także instytucjom, ani mediom – rzadko oglądają telewizję, jeszcze rzadziej zaglądają do drukowanej prasy, a głównym źródłem informacji stał się dla nich internet.

Media społecznościowe służą im nie tylko do nawiązywania i utrzymywania znajomości, ale także do wyszukiwania informacji czy zakupów przez Internet. Negatywnie reagują na reklamy – ale śledzą w mediach społecznościowych profile sprawdzonych przez siebie marek. Dla takiej grupy wykorzystanie smartfonu do zamawiania usług było krokiem naturalnym.

Typowy klient platform gospodarki współdzielenia to człowiek młody, intensywnie korzystający ze smartfonu, mobilny i otwarty na ludzi, ale zarazem ograniczony możliwościami finansowymi i szukający efektywnych kosztowo rozwiązań. W wielu przypadkach była to grupa osób, która korzystała wcześniej z usług hotelarskich czy taksówkowych jedynie sporadycznie, ze względu na – czy to postrzeganą, czy to realną – barierę cenową. Platformy, które odniosły sukces, przekonały te same osoby, że dzięki nim mogą mieć dostęp do usług wcześniej dla nich niedostępnych. W efekcie powiększyła się wartość rynków, na które weszły osoby ignorowane przez tradycyjnych graczy jako mało perspektywiczne. W tym sensie ekonomia współdzielenia przynosi rewolucję w kolejnych działach sektora usług o tradycyjnie wysokich marżach: przewozy pasażerskie, usługi hotelarskie, treści audio i wideo, pożyczki krótkoterminowe i wiele innych. Nowy Uber pojawił się nie w segmencie, gdzie rewolucja już się wydarzyła, a raczej w takim, gdzie dotąd nikt nie wpadł na pomysł, aby wykorzystać osoby prywatne do zastąpienia profesjonalistów świadczących relatywnie kosztowną usługę.

*„Najciekawszym aspektem ekonomii współdzielenia jest optymalizacja wykorzystania posiadanego majątku. Samochody osobowe są w Polsce wciąż relatywnie drogim symbolem statusu, z drugiej składnikiem majątku w ogromnym stopniu niewykorzystanym. Statystycznie w każdej chwili 96% samochodów osobowych stoi bezczynnie, nie będąc wykorzystywanymi przez właścicieli. Tylko 2,7% samochodów w dowolnej chwili pokonuje drogę z punktu A do punktu B, przy czym 75% z tej grupy przewozi wyłącznie kierowcę. W uproszczeniu można zatem przyjąć, że wykorzystanie majątku w postaci posiadanych przez Polaków samochodów osobowych sięga zaledwie 1%, co jest oczywistym marnotrawstwem. To zasadniczy powód, dla którego model ride-sharingu tak dobrze się przyjął – pozwala bowiem na odciążenie systemu transportu osób przy wykorzystaniu istniejących zasobów, bez żadnej dodatkowej infrastruktury. Ma to szczególne znaczenie w przypadku tras, które nie są zagospodarowane przez sieci tradycyjnych przewoźników. W przypadku Polski: także na trasach międzynarodowych – kilkanaście procent wspólnych przejazdów aranżowanych za pośrednictwem naszej platformy to przejazdy międzynarodowe, z których korzystają osoby pracujące za granicą. Niespodziewanie nasza platforma przyczyniła się do poprawy jakości swobodnego przepływu osób pomiędzy krajami Unii Europejskiej”.*

**Michał Pawelec**, Country Manager, BlaBlaCar

#### Komu ufają użytkownicy BlaBlaCar?



\* dane w skali 1-5 udostępnione przez BlaBlaCar

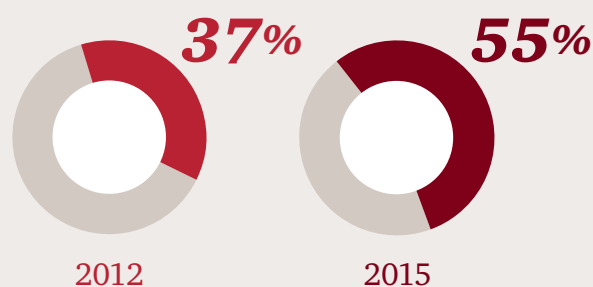
## Zaufanie – jedna z podstaw ekonomii współdzielenia



*Silne strony tradycyjnych modeli biznesowych są oparte na marce, zaufaniu i doświadczeniu budowanemu przez wiele lat lub dekad. Marka jest oznaką pewnych wartości, które są powtarzalne i przewidywalne – zatrzymując się w hotelu znanej sieci zwykle wiemy, czego możemy się spodziewać, podczas gdy couch-surfing może nas czymś zaskoczyć.*

Element zaufania jest oparty na bardzo jasno przypisanej odpowiedzialności – jeśli spóźni się pociąg, wiemy, do kogo kierować reklamację. Nie zawsze musi być to oczywiste w przypadku gdy korzystamy z car sharing. Jednak w ostatnich latach wiarygodność tradycyjnych marek została poddana poważnej próbie. Lojalność klienta wobec marki (z wyjątkiem marek luksusowych) zanika. Światowi giganci powoli zaczynają zdawać sobie sprawę z tego, że w dobie informacji cyfrowej bardzo łatwo jest zniszczyć budowany przez lata wizerunek, a zaufanie klientów jest czymś szczególnie ważnym. Zgodnie z wynikami 19 edycji przeprowadzonego przez PwC badania Global CEO Survey, 55% ankietowanych dostrzega brak zaufania w biznesie, jeszcze trzy lata temu odsetek ten wyniósł 37%.

*Brak zaufania w biznesie, jedną z głównych obaw prezesów firm na świecie\**



\* Badanie PwC CEO Survey

Według globalnego badania zaufania do instytucji (Edelman Trust Barometer), sektor finansowy w latach 2008-2012 systematycznie tracił zaufanie. W 2012 roku zaufanie do sektora finansowego miało zaledwie 43% badanych globalnie, wobec 52% w 2007 roku. Pomiędzy 2013 i 2015 rokiem wskaźnik ten nieznacznie wzrósł, osiągając poziom 48%, wciąż jednak sektor finansowy jest traktowany z dużą nieufnością, zwłaszcza w państwach UE, gdzie darzy go zaufaniem mniej niż 3 na 10 badanych.

W tym miejscu warto podkreślić, że elementem niezbędnym do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju ekonomii współdzielenia jest właśnie zaufanie pomiędzy użytkownikami. Choć niematerialne i często pomijane, jest jej fundamentem, bez którego sharing economy nie może się rozwijać. Zaufanie do kontrahenta, jest w istocie zaufaniem do obcego człowieka, zaś gwarantem rzetelności staje się system przyznawanych gwiazdek i pozytywne komentarze użytkowników. Ostatnie badanie GUS\*, wskazuje na bardzo niski poziom zaufania Polaków do innych ludzi ogółem (78% z grupy 14 tysięcy respondentów nie ufa innym ludziom). Socjologowie, jako przyczyny tego zjawiska, wskazują najczęściej koszty transformacyjne związane z szybkim przejściem od systemu autorytarnego PRL do ustroju demokratycznego i rynkowego systemu gospodarczego. Według danych Diagnozy Społecznej z opinią, że większości ludzi można ufać zgadzało się w 2015 r. zaledwie 15% osób (12% w 2013 roku). Według *European Social Survey* (ESS) ten wskaźnik wynosił 16% w 2014 roku, wobec 18% w roku 2012.

\* Wartości i zaufanie społeczne w Polsce w 2015 r. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 20.11.2015 r.

Dla porównania dla liderów rankingu ESS – Danii, Finlandii, Norwegii i Szwecji – wskaźnik ten przekracza, w niektórych przypadkach znacznie, 50%. Jednocześnie, Polska jest też w grupie krajów o najniższym zaufaniu do instytucji publicznych.

### **Co zatem decyduje o popularności takich firm jak Uber, Airbnb czy BlaBla Car w naszym kraju?**

Przeprowadzone przez IBRIS na zlecenie PwC badanie na próbie 1000 dorosłych Polaków, wskazuje, że dla korzystających z platform typu sharing economy główną zaletą jest korzystna cena (54% ankietowanych). Dodatkowym atutem jest możliwość poznania ciekawych ludzi (30%) i wygoda (21%). Użytkownicy cenią możliwość dokonania zakupu i płatności bezgotówkowo zaś dostawa, jeżeli jest wymagana, może odbyć się na przykład za pośrednictwem kuriera.

Te preferencje są zbieżne z oczekiwaniami formułowanymi wobec przedsiębiorstw spoza sektora ekonomii współdzielenia. Świadczą o tym wyniki 19. globalnego badania CEO Survey, przeprowadzonego przez PwC. Zdaniem 70% prezesów zarządów firm, klientów interesuje przede wszystkim cena, w dalszej kolejności wygoda oraz funkcjonalność. 27% respondentów uważa, że konsumenci poszukują relacji z firmami, które przywiązują dużą wagę do oczekiwań swoich interesariuszy.

Według raportu PwC „The Sharing Economy” opublikowanego w Stanach Zjednoczonych, 69% ankietowanych nie ufa firmom z sektora ekonomii współdzielenia, póki nie zostaną im one polecane przez zaufaną osobę. Potwierdzają to też polskie wyniki, 60% ankietowanych przy ocenie wiarygodności danej usługi w ramach sharing economy kieruje się opiniami znajomych. Zyskujące popularność systemy oceny poszczególnych użytkowników przyczyniają się do wzrostu poczucia bezpieczeństwa konsumenta dzięki wzrastającej transparentności uczestników rynku, co prowadzi do uskutecznienia weryfikacji społecznej. Liczba gwiazdek i pozytywnych opinii pozwala na budowanie własnej marki. Można powiedzieć, że zaufanie w ekonomii współdzielenia jest pochodną większej transparentności i w pewnym sensie niższego prawdopodobieństwa wystąpienia zachowań niepożądanych.

Równocześnie pojawiają się też pierwsze modele oceny reputacji systemów ratingowych, których zadaniem jest m. in.: weryfikacja jakości zamieszczanych komentarzy. Socjologowie mówią już o zjawisku „Inżynierii Zaufania” (*Engineering Trust*), według którego wzajemność w ocenianiu się, podnosi jakość wymiany handlowej oraz buduje reputację. Innymi słowy, reputacja i oceny, które otrzymujemy od innych, są jednym z głównym motywatorów, napędzających ten fascynujący trend we współczesnej ekonomii, a także budującym społeczny kapitał ekonomii współdzielenia. Pionierską inicjatywą jest cyfrowe obywatelstwo i projekt e-Estonia, a w szczególności jej element e-residency. Podobnie jak projekt „Trustmark” z Wielkiej Brytanii, będący z kolei próbą stworzenia standardu, który mógłby być wyznacznikiem dbałości o te kwestie przez podmiot sharing economy. Jednak, nie tylko publiczne jednostki próbują uzyskać status nowej instytucji cyfrowego zaufania społecznego. Prywatne firmy, jak *Traity*, czy *TrustCloud* również zaczęły wprowadzać standard zaufania na podstawie agregowania reputacji z poszczególnych serwisów typu *eBay*, czy *AirBnB*.

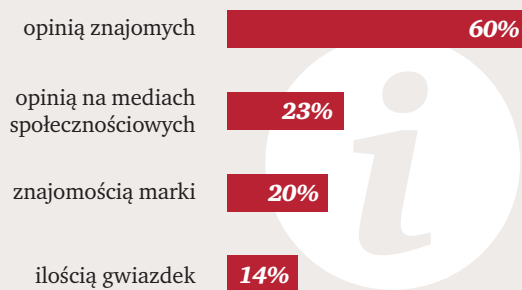
### **Najważniejsza jest cena**



\* Badanie IBRIS na zlecenie PwC

\*\* 19. PwC CEO Survey

### **Czym kierujesz się przy ocenie wiarygodności platform sharing economy?**



„Polska jest obecnie trzecim najważniejszym rynkiem dla Ubera w Europie, zaraz po Anglii i Francji. Nas samych zaskoczyło niezwykle pozytywne przyjęcie rozwiązania, jakim jest Uber, na polskim rynku. Naszym zdaniem popularność ta wynika z kilku przyczyn: po pierwsze Polacy są niezwykle otwarci na innowacje, wiele rozwiązań jak chociażby technologia NFC przyjęło się u nas lepiej niż na Zachodzie; po drugie Polacy cenią wygodę. Polscy użytkownicy Ubera zwracają uwagę w pierwszej kolejności na rozliczenia bezgotówkowe oraz niezawodność – jedno kliknięcie w ekran smartfona i samochód pojawia się w ciągu 5 minut; po trzecie bardzo cenimy przejrzystość i przystępność cenową: nie lubimy być naciągani. Dlatego mechanizm wyceny kursu przed jego zamówieniem oraz monitorowanie trasy w trakcie przez GPS zostały przyjęte przez pasażerów z dużym entuzjazmem. Z drugiej strony widzimy – w porównaniu z innymi rynkami – że Polacy chcą pracować. Średni przyrost partnerów w trakcie pierwszego roku funkcjonowania aplikacji w Polsce był wyższy niż w Paryżu, Sztokholmie czy Amsterdamie. Dużo częściej niż ich zachodni koledzy logują się do platformy, żeby wygenerować dodatkowe zarobki, mimo, że ich wysokość jest porównywalna i dopasowana do realiów ekonomicznych każdego rynku”.

**Kacper Winiarczyk, General Manager w Uber Polska**



# Innowacyjne modele biznesowe



*Modele ekonomii współdzielenia zyskują popularność wśród konsumentów adresując kilka ważnych potrzeb: potrzebę niskich cen, potrzebę indywidualizacji oraz potrzebę wygody.*

Niskie ceny są możliwe, bo eliminujemy pośredników z łańcucha wartości, ideą ekonomii współdzielenia jest bezpośrednia wymiana towarów i usług pomiędzy stronami. Ten sam mechanizm daje też indywidualizację usług, czyli na przykład ogromny wybór mieszkań do wynajęcia w Airbnb. Indywidualizacja ma też wymiar mniej praktyczny, a bardziej emocjonalny, polegający na wymierzeniu przyczyn w nos korporacjom: spora grupa konsumentów czuje się lepiej płacąc „zwykłemu człowiekowi” a nie dużej firmie. Wygoda wynika najczęściej z zaawansowania technologicznego i innowacyjnego interfejsu za pomocą którego biznesy kontaktują się z klientem.

Dotychczas wejście na rynek dojrzałych korporacji przez nowe firmy wymagało pokonania wielu barier. Na przykład ekonomia skali przemawiała za dużymi graczami, ponieważ tworzyła barierę nakładów początkowych inwestycji. Wchodzący na rynek nie byli w stanie osiągnąć mniejszego kosztu jednostkowego produkcji, a tym samym konkurować ceną. Obecnie, zmiana polega na przyjęciu przez firmę wchodzącą na rynek innowacyjnego modelu biznesowego platformy technologicznej, która staje się alternatywnym rynkiem obrotu, oszczędzając czas klienta i biorąc na siebie ryzyko niezadowolenia. Model ten bazuje na prostej przesłance zakładającej, że przez większość czasu zasoby pozostają niewykorzystane. Ponadto dzięki innowacjom technologicznym, platformy oferują obniżony koszt transakcyjny oraz możliwość kojarzenia wolnych zasobów z popytem. Tak jak w przypadku Airbnb, wolnych lokali z osobami potrzebującymi miejsca do zatrzymania się. Jednocześnie taki model biznesowy charakteryzuje się szybką skalowalnością, osiąganą poprzez wykorzystanie technologii oraz coraz większej ilości połączonych ze sobą urządzeń.

## Dostęp zamiast własności



Według naszych szacunków, w Polsce Airbnb ma ponad 11 tys. ogłoszeń, co stanowi ok. 10% bazy hotelowej w naszym kraju.



1,8 milionów osób na świecie korzysta z usługi współdzielenia samochodu. W 2016 roku współdzielenie samochodów planowane jest w Warszawie i Wrocławiu.



Między 2014 a 2015 rokiem wartość rynku pożyczek peer to peer wzrosła siedmiokrotnie z 9 miliardów dolarów w roku 2014 do 64 miliardów dolarów w 2015.



W czerwcu 2015 liczba aktywnych użytkowników platformy Spotify wyniosła 75 milionów, w porównaniu do 50 milionów w listopadzie 2014.



Netflix ma ponad 74 miliony subskrybentów w 190 krajach. Od stycznia 2016 Netflix dostępny jest także w Polsce.

Źródło: Statista

Przenoszenie modelu na kolejne rynki stało się prostsze. Skalowalność jest również możliwa dzięki pominięciu pośredników, szybkiej, a jednocześnie wysokiej kapitalizacji i zminimalizowanej regulacji, pozwalając na dynamiczne kopiowanie przyjętego modelu biznesowego na kolejnych rynkach. W połączeniu z analityką danych, nowy model umożliwia precyzyjne dotarcie z dopasowaną do użytkownika ofertą.

Wciąż obserwujemy poszukiwanie ustalonego standardu modelu biznesowego w sharing economy. Zasadniczo, można wyróżnić przykładowe dwa: jeden oparty o popyt na określone dobro czy usługę zgłaszany poprzez użytkowników, drugi o podaż dóbr lub usług oferowanych przez użytkowników na określonych warunkach dostępności. W pierwszym przypadku użytkownicy zgłaszają zapotrzebowanie na platformie i są kojarzeni z ludźmi, którzy chcą taką rzecz udostępnić. W drugim przypadku model biznesowy platformy oparty jest na propozycjach usług z określonymi warunkami dostępu, takimi jak: stawka godzinowa, odległość, którą ktoś deklaruje pokonać, itp. Użytkownicy takiej platformy mogą sortować w poszukiwaniu oferty wybierając określone parametry. Wspólna dla obu modeli jest próba dywersyfikacji przychodu, która pozwoliłaby na uczynienie biznesu opłacalnym. Przed tym samym wyzwaniem stoją te podmioty z sektora sharing economy, które obiecują zwrot dla swoich inwestorów. O ile pierwsza faza rozwoju kończy się powodzeniem, gdy wprowadzona platforma osiąga wysoki obrót, o tyle druga jest dużo trudniejsza, bo polega na poszukiwaniu trwałych źródeł przychodu. Platformy różnią się skalą działania i kapitalizacją pozwalającą na szybkość wchodzenia na nowe rynki. Z punktu widzenia dojrzałych firm te platformy, które zyskują na szybkiej kapitalizacji, są tymi, których rozwojowi należy się przyglądać. Platformy o wysokiej kapitalizacji mogą sprawniej przenosić się w stronę głównego rynku. Efekt agregacyjny tych mikro-efektywności może być bardzo znaczący. W dłuższej perspektywie dodatkowym efektem będą znaczące zmiany o charakterze społeczno-kulturowym. Od behawioralnych (przejście od perspektywy użytkownika do społeczeństwa prosumentów), po społeczno-ekonomiczne (np. wyzwanie niestabilności zawodów, zabezpieczenia emerytalnego, zdrowotnego, socjalnego).

Trudno o jednoznaczną ocenę, kto w tej sytuacji będzie największym wygranym. Nie muszą to być to dostawcy technologii, i twórcy dobrych pomysłów wynagradzani premią za pierwszeństwo konceptu. Największymi wygranymi mogą być właściciele platform, którym uda się zbudować sieci użytkowników, konsumentów i prosumentów. Biznesy tego typu, będą w stanie przy relatywnie niskich kosztach czerpać olbrzymie korzyści skali, uzyskując stopy zwrotu nieznane w innych modelach biznesowych.

Jednymi z najbardziej strzeżonych sekretów przedstawicieli ekonomii współdzielenia są algorytmy do analityki danych. Samo stworzenie strony internetowej nie stanowi dziś problemu, podobnie jak napisanie aplikacji na urządzenia mobilne, czy samo gromadzenie danych. Dopiero ich prawidłowa interpretacja decyduje o sukcesie rynkowym, zwłaszcza gdy pochodzą one z wielu źródeł i powstają w wielu punktach styku z klientem.

Właśnie w tym najwięksi gracze ekonomii współdzielenia upatrują swojej szansy na osiągnięcie rentowności – w stopniowej monetyzacji informacji, którą klient dobrowolnie udostępnia firmie, przekazując swoje dane. Przykładowo, dzięki analityce, Uber stosuje dynamiczne ceny (tzw. *surge pricing*) – w sytuacji podwyższonego popytu na przejazd algorytm danych stosuje system mnożników, bilansując popyt z podażą na usługę. W praktyce oznacza to, że choć platforma – inaczej, niż tradycyjne korporacje taksówkowe – nie różnicuje cen na dzieńne i nocne, w skrajnym przypadku, w okresie masowych powrotów z imprez ceny przejazdu mogą przekraczać koszt taksówki.

Warto odnotować, że zmiany modelu biznesowego dotyczą również sektora usług publicznych. Ogromna ilość dostępnych danych rysuje nowy krajobraz dla koncepcji smart cities. Na podstawie danych generowanych przez platformy mieszkańcy wraz z władzami i firmami z sharing economy mogą redefiniować sposoby realizacji usług publicznych. Przykładowo, Uber dzieli się swoimi danymi z Bostonem, celem wsparcia prac miasta nad dopasowaniem transportu publicznego do faktycznych potrzeb transportowych. Podobnie Airbnb razem z dostawcą rozwiązań informatycznych na potrzeby analiz geo, firmą Esri wspiera miasto San Francisco przekazując informacje na temat miejsca, liczby i częstotliwości noclegów w wybranych lokalizacjach. Przekazane dane pozwolą miastu zrozumieć motywy, najczęściej wybierane lokalizacje oraz przebieg tras realizowanych przez turystów w mieście.

---

*„Od kilku lat rezygnacja z posiadania samochodu na własność na rzecz mobilności zdobywa stopniowo coraz szersze grono zwolenników wśród klientów flotowych. Jest to podyktowane głównie poszukiwaniem przez firmy optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej; z drugiej zaś strony, naprzeciw tym oczekiwaniom wychodzą firmy CFM-owe, które mają w swoim portfelu bardzo dobre produkty, mogące z powodzeniem zaspokoić takie potrzeby.*

*...Na pewno przed branżą motoryzacyjną w Polsce w najbliższych latach stoi duże wyzwanie. Wyzwanie to jest o tyle istotne, iż segment rynku klienta indywidualnego w Polsce z roku na rok maleje. Z jednej strony konieczna jest edukacja „starszych” / tradycyjnych klientów w obszarze nowych rozwiązań mająca na celu przekonanie ich, że mobilność jest przyszłością i zdecydowanie lepszym sposobem w aspekcie ekonomicznym z czerpania przyjemności z jazdy ukochaną marką samochodu; z drugiej zaś strony szukanie oferty dopasowanej do potrzeb i oczekiwań grupy młodszych konsumentów”.*

**Tomasz Życki**, Dyrektor Marki SEAT w Polsce

---





*Charakterystyczną cechą polskiej gospodarki jest wysoki udział małych i średnich przedsiębiorstw w strukturze PKB – ok. 70%. Są to w dominującej większości firmy z polskim kapitałem, rozwijane po 1989 r. przez lokalnych przedsiębiorców.*

Ze względu na charakter prowadzonej działalności i strukturę aktywów, dysponują one ograniczonymi możliwościami pozyskania finansowania innowacyjnych projektów – co jest jedną z kluczowych barier wzrostu, utrudniającą im konkurowanie na rynkach międzynarodowych. Z pomocą przyjdzie tutaj jeden z grupy modeli biznesowych ekonomii współdzielenia, czyli crowdfunding. Z punktu widzenia MŚP – szczególnie rozwijających odważne, niestandardowe projekty, może być to nowe, atrakcyjne źródło kapitału, pozwalające na dywersyfikację finansowania. Platformy crowdsourcingowe w Polsce wciąż raczkują – podobnie, jak rozwiązania w zakresie pożyczek społecznościowych – jednak analiza przeprowadzona przez PwC w 2014 r. dowiodła, że jest to jeden z segmentów o największym potencjale rozwoju w Europie, przy tym o wyjątkowym znaczeniu dla małej przedsiębiorczości. Rozwój sharing economy może też pozytywnie wpłynąć na możliwość lepszego wykorzystania majątku miast oraz majątku państwowego.

Pierwszym krokiem na drodze do zwiększenia wykorzystania wspólnego mienia jest dostęp do informacji odnośnie lokalizacji, charakteru i dostępności danego zasobu. Jednym z przykładów projektów związanych z flagowaniem pustostanów miejskich na aplikacji o podobnej funkcjonalności do Google Maps został zrealizowany przez Węgierskie Centrum Architektury Współczesnej w Budapeszcie. Przedmiotowe narzędzie zwiększyło świadomość odnośnie skali posiadanego zasobu wolnych nieruchomości i było podstawą do dyskusji pomiędzy miastem a lokalną społecznością odnośnie możliwości wykorzystania pustych przestrzeni celem wsparcia przedsiębiorczości bądź kultury.

Zwiększenie przejrzystości informacji publicznej odnośnie stopnia wykorzystania chociażby nieruchomości pozostających w dyspozycji miasta i Państwa rodzi uzasadnione pytania o możliwość wykorzystania zidentyfikowanych pustostanów w ramach modeli „sharing economy”.

Oprócz wpływu na sektor publiczny i optymalną gospodarkę zasobami miejskimi, nowoczesne modele biznesowe w ramach sharing economy coraz częściej oddziałują na wygląd miast oraz wpływają na decyzje biznesowe inwestorów np. z sektora nieruchomości.

Zgodnie z tezami Benjamina Barbera, dzisiaj o rozwoju gospodarczym decydują aglomeracje – stąd obecnie Warszawa konkuruje z takimi metropoliami jak Berlin czy Praga, a np. Wrocław z Lipskiem czy Dreznem. Rozwój czy jakość życia w aglomeracjach krępują jednak często wąskie gardła, czy to w zakresie transportu miejskiego, dostępności miejsc noclegowych czy jakości powietrza. Ekonomia współdzielenia oferuje rozwiązania pozwalające podnieść komfort życia przy znikomych inwestycjach ze strony władz lokalnych. Wejście w dialog z nowymi graczami może oferować znaczącą wartość, np. w postaci bezinwestycyjnego zwielokrotnienia liczby miejsc noclegowych dla turystów. Brak takiej refleksji może prowadzić albo do utrwalenia barier rozwoju aglomeracji, albo przeciwnie, do utraty kontroli nad rozwijającym się oddolnie rynkiem.

*„Systemy Rowerów Publicznych funkcjonujące dopiero od 2010 roku w Polsce przyczyniły się do zwiększenia świadomości samorządów, mieszkańców oraz co najważniejsze – kierowców, że rower potrafi być pełnoprawnym środkiem komunikacji w mieście, a przede wszystkim podobnie jak transport publiczny współdzielony! Do dziś zagospodarowane zostało jedynie ok 20% potencjału rynku w Polsce – który w pełni można szacować na ok 100-120 mln rocznie. Tylko nasza flota (niecałe 6000) rowerów obsłużyła w roku 2015 prawie 4 miliony podróży. Tym samym przybyło nam 185 tys nowych użytkowników. Popularność Bike sharingu jest naturalnym efektem rodzenia się świadomości, że doskonale możemy zagospodarować swoje potrzeby bez konieczności posiadania czegoś na własność. Osobiście jestem dumny, że nextbike może wspierać budowę takiej świadomości i przyzwyczajień wśród Polaków – bo rozwój tego typu usług jest nieunikniony”.*

**Tomasz Wojtkiewicz,**  
Prezes Zarządu Nextbike Polska Sp. z o.o.

## Jak zjawisko sharing economy wpływa na Twój biznes



*Zjawisko **sharing economy** dla ustalonych graczy rynkowych w przyszłości może okazać się niedocenionym wyzwaniem, ale już dziś jest ogromną szansą. Jak firmy o ustalonej pozycji rynkowej mogą się dostosować do nadchodzących zmian?*

Najlepiej poprzez ich współtworzenie. Posiadając przewagę skali, a jednocześnie wykonując wysiłek zrozumienia nowego zjawiska, mogą dywersyfikować swoje modele biznesowe, dodając do nich element satysfakcjonujący „nowego konsumenta”. Jednym z rozwiązań jest wprowadzenie do swojego modelu biznesowego podejścia „frugal innovation”, pozwalającego na oferowanie „uproszczonych” wersji swoich zaawansowanych produktów i usług. Do tej pory tego typu innowacje zmniejszające poziom skomplikowania produktu lub usługi były elementem zdobywania rynków wschodzących, pozwalając na dotarcie do szerokiej rzeszy konsumentów. Dziś tego typu innowacje pozwalają szybciej przejąć tych, którzy byli pomijani w strategii cenowej firmy. Samo istnienie segmentu klientów skłonnych do korzystania z dóbr i usług „nieregulowanych” nie jest zagrożeniem dla dojrzałych firm. Co do zasady w pierwszej fazie rozwoju, firmy te zwiększają rozmiar rynku, jak np. Uber, który adresuje te same potrzeby klientów na korzystanie z usług przewozu, zwiększając krańcową liczbę osób korzystających z takich usług.

Takie zagrożenie dla pozycji rynkowej nie powinno również przyjść ze strony firm działających w modelu biznesowym, który realizuje tylko społecznościowy charakter sharing economy (rozumiany jako nowy trend współdzielenia zasobów możliwy dzięki technologii).

Wyzwaniem dla dojrzałych firm jest druga faza rozwoju. Po szybkim zbudowaniu szerokiego rynku dzięki wykorzystywanym platformom i dużej kapitalizacji zaczną one przejmować klientów z wyższych segmentów. Konsekwencją takiego podejścia dla tradycyjnych graczy może być utrata pozycji rynkowej.

*„Digitalizacja zmieniła nie tylko sposób w jaki konsumujemy usługi i produkty, ale przede wszystkim zmieniła sposób, w jaki powinno się dziś prowadzić biznes. Zmiany te widać praktycznie we wszystkich sferach, których dotyczy CRM tj. sprzedaży, marketingu i obsługi klienta. Kluczem do sukcesu jest umiejętne połączenie 3 elementów, tj. danych, czyli wiedzy o kliencie „technologii i customer experience”.*

*Dane dostarczają niezbędnych insightów do podejmowania decyzji, skalowalne i elastyczne platformy umożliwiają reagowanie na zmieniające się otoczenie w czasie rzeczywistym – to wszystko powinno wspierać dobry UX i opracowanie personalizowanych działań na każdy etap customer journey”.*

**Szymon Chodkowski, CMO / Head of Digital, Outbox Group**

Dlatego też, dzisiejsi liderzy w pierwszym kroku powinni sprawdzić z jakim rodzajem fenomenu mają do czynienia i następnie przygotować adekwatną strategię konkurowania i budowania wczesnej przewagi nad graczami sharing economy. Poszukiwanie nowej równowagi rynkowej będzie wymagało od prezesów firm przyjęcia strategii odpowiadającej na wyzwanie rzucone przez cyfrową rewolucję i nowo wchodzące firmy rozwijające się dynamicznie w modelu sharing economy.

Warto podkreślić, że zjawisko to obejmuje większość branż, gdyż to, co kryje się pod pojęciem „uberyzacja” gospodarek, to tak naprawdę dynamiczna zmiana łańcuchów wartości. Sharing economy jako równorzędny kanał wymiany handlowej robi dziś szybkie postępy w sektorze finansowym. Już teraz bez banków możliwe są między innymi transfery pieniędzy, wymiana walut czy płaćenie za towary. Istnieje już pierwszy bank działający w wielu krajach, bez licencji bankowej, z którym klient komunikuje się wyłącznie za pośrednictwem smartfona.

W istocie modyfikacja łańcucha wartości nie musi być rewolucyjna, by mieć rewolucyjne skutki. Wystarczy samo uruchomienie dodatkowego kanału (jak np. dodanie do tradycyjnych usług ubezpieczeniowych platformy z możliwością zawierania transakcji ubezpieczeń załatwianymi przez smartfon). Taki dodatkowy kanał pozwala na zyskanie zupełnie nowych grup klientów i wyprzedzenie konkurencji. Przygotowuje także technologicznie firmę do nowego modelu funkcjonowania sektora.

Oczywiście, nie można wykluczyć, że dzisiejsza ekonomia współdzielenia (sharing economy) przekształci się w ekonomię dostępu (access economy), gdzie np. już nie osoby prywatne będą wynajmować mieszkania innym osobom prywatnym, a fundusze inwestycyjne nieruchomości na masową skalę wykorzystają dostępne narzędzie, aby wejść w rynek usług hotelowych. Już teraz, pierwsze start up-y oferują usługi oparte o koncepcję co-living, zakładając oferowanie możliwości wynajmu pokoi bądź całych jednolite wyposażonych mieszkań wykończonych w określonym standardzie, które są oferowane w ramach serwisu o podobnej funkcjonalności do Airbnb (czyli krótkotrwałego najmu mieszkań). Dodatkowo potencjalna ocena użytkowników dotyczy nie tylko samej usługi bądź konkretnego miejsca jej realizacji (pokoi bądź mieszkań), ale uwzględnia także opinię na temat współlokatorów. Wspominana oferta stanowi już hybrydę pomiędzy usługą sharing economy, realizowaną w oparciu o aktywa użytkowników a usługą realizowaną na podstawie konkretnego majątku (w tym przypadku bazy mieszkań) przez firmę nieruchomościową wykorzystującą innowacyjny system sprzedaży wypracowany przez chociażby Airbnb.

Zapewne dlatego, pojawiają się pierwsze głosy, że ekonomia współdzielenia w gospodarce rynkowej to w gruncie rzeczy nic innego, jak ekonomia dostępu. Na platformach Uber czy Airbnb nie zawsze udostępniane są nadwyżki zasobów, często są to zasoby świadomie pozyskane w celu odpłatnego ich udostępniania. Największy sukces odniosły start-upy, które postawiły na rozbudowę strony transakcyjnej. Większość firm zaczynających w segmencie ekonomii współdzielenia, takich jak Lyft, który miał być bardziej lokalną wersją Ubera, przestawiło się na bardziej komercyjny model działania.

„Współdzielenie” zakłada wyraźny kontekst wspólnotowy, w którym znający się wzajemnie ludzie dzielą się ze sobą pewnymi dobrami lub usługami – podobnie jak we wspólnocie pierwotnej. W przypadku, gdy zorientowana na zysk firma jest pośrednikiem pomiędzy użytkownikami, którzy się w ogóle nie znają, nie ma mowy o dzieleniu, a raczej o odpłaconym dostępie do czyichś dóbr/usług. W tym sensie jest to powrót do korzeni kapitalizmu – otwarcie drogi dla osób prywatnych, które dotąd nie myślały o sobie w kategorii przedsiębiorców, do udostępnienia swoich dóbr czy usług na rynku. Stają się oni przedsiębiorcami zgodnie z duchem prawa, nawet jeżeli ich status jest niejasny zgodnie z jego literą. Taka perspektywa rodzi całą serię pytań o rolę państwa jako regulatora oraz o pożądany z jego punktu widzenia bilans kosztów i korzyści wynikających z takiego zjawiska. Szczególnie w przypadku działalności licencjonowanej państwo powinno w sposób strategiczny przemyśleć swoje podejście do nowego zjawiska.

Przykładowo, konieczność spełnienia określonych wymogów formalnych była główną osią dyskusji podczas przeprowadzonej w 2013 r. deregulacji zawodów. Wśród zawodów będących przedmiotem deregulacji uwzględniono np. pośredników w obrocie nieruchomościami. Zgodnie ze stanowiskiem Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan zawód pośrednika nie jest i nie był zawodem zaufania publicznego, a na straży bezpieczeństwa transakcji w obrocie nieruchomościami stoją notariusze, stąd ograniczenie możliwości kojarzenia stron transakcji do osób posiadających stosowne uprawnienia na podstawie ustawy uznano za bezzasadne. Obowiązek dysponowania licencją pośrednika w obrocie nieruchomościami został wykreślony z ustawy o gospodarce nieruchomościami.



## Podsumowanie – ekonomia wyzwań



Przedstawione w naszym raporcie różne spojrzenia na sharing economy, pokazują z jak szerokim zjawiskiem mamy do czynienia. W naszym przekonaniu kluczowe znaczenie ma teraz pytanie o to, jak włączyć ekonomię współdzielenia w racjonalny sposób do krajowych gospodarek. Odpowiadając, trzeba przeanalizować zaburzenia konkurencji, jakie niesie ona ze sobą. Wnioski będą więc zależeć od całościowej oceny wpływu tych usług na krajobraz społeczno-gospodarczy Europy i Polski.

Jeśli chodzi o etap rozwoju innowacyjnych modeli biznesowych, zbiorczo określanych jako ekonomia współdzielenia, dzisiaj jesteśmy w drugiej połowie lat 90. XX wieku. Rynek gwałtownie rośnie, użytkowników przybywa w tempie wykładniczym, inwestorzy chętnie lokują środki w nowe przedsięwzięcia – nawet te bez perspektyw na osiągnięcie rentowności w krótkim okresie, a koncepcja „dzielenia się” bywa traktowana przez przedsiębiorców bardzo pojęmie. Przyjdzie taki czas, że rynek zweryfikuje niekiedy nierealistyczne oczekiwania związane z innowacyjnymi modelami biznesowymi, a sukces odniosą jedynie wybrane, te, które wyciągnęły wnioski z implozji bańki internetowej.

Spoglądając z lotu ptaka na współczesną Unię Europejską można dostrzec pewne długofalowe prawidłowości natury społeczno-ekonomicznej, które budzą niepokój decydentów zarówno na poziomie państw członkowskich, jak i w Brukseli, bowiem tworzą grunt dla radykalizacji społeczeństw europejskich i pojawienia się niepokojów społecznych. Takim zjawiskiem jest np. wysoki poziom bezrobocia wśród millenialsów, którzy tracą wiarę w zdolność państw na zapewnienie im korzystnych warunków startu w dorosłość. Dla tej grupy ludzi innowacyjne modele biznesowe mogą okazać się prawdziwą rewolucją, dostarczając narzędzie świadczenia usług za pośrednictwem posiadanych aktywów i/lub umiejętności.

---

*„Czy ekonomia dzielenia się jest dla Polaków? Na pierwszy rzut oka trend, który tak prężnie rozwija się w Ameryce, również Południowej, Europie Zachodniej, Południowo-Wschodniej Azji, do Polski jeszcze nie dotarł. Przeciężny Kowalski z pojęciem sharing economy nigdy się nie zetknął, podczas gdy TIME magazine nazwał ekonomię dzielenia się jedną z „10 idei które zmienią świat”. Ciężko jest znaleźć sektor, na który ten trend nie ma wpływu: transport turystyka, zatrudnienie, edukacja, DIY biznes, usługi prawne i HR, logistyka, opieka nad zwierzętami... Na pewno do pewnego stopnia odegrały tu znaczącą rolę przyczyny społeczno-historyczne, kwestie kulturalno-behawioralne zależne od mentalności. Przez lata Polacy wyznawali zasadę „mój dom, moja twierdza”, niekoniecznie akceptując model współużytkowania / udostępniania swoich dóbr.*

**Joanna Zaremba**, założycielka [www.ekonomiadzieleniasie.pl](http://www.ekonomiadzieleniasie.pl) i organizatorka spotkań networkingowych SharingNet

---

*„Agenda cyfrowa znajduje się wysoko na liście priorytetów strategicznych większości przedsiębiorstw. Ale często jest też słabo rozumiana, albo interpretowana w sposób powierzchowny. Po pierwsze, ogromna część firm upatruje w cyfrowej transformacji krótkoterminowych korzyści – czy to wzrostu przychodów, czy też poprawy wyników poprzez lepszą obsługę klienta lub usprawnienie procesów. Wciąż mało firm widzi w tym szansę na dokonanie wewnętrznej rewolucji biznesowej lub zasadniczej zmiany sposobu funkcjonowania branży. Tym samym firmom umyka wiele szans strategicznych, które są wykorzystywane przez bardziej sprawnych i innowacyjnych graczy – czyli firmy typu Uber czy Airbnb”.*

**Krzysztof Badowski**, Partner  
Lider zespołu dóbr konsumenckich i handlu detalicznego w regionie Europy Środkowo-Wschodniej (PwC CEE)

---



*Biorąc pod uwagę trendy demograficzne oraz rosnącą efektywność gospodarki, wydaje się, że właśnie pobudzenie mikroprzedsiębiorczości jest kluczowym rozwiązaniem pozwalającym podnieść wskaźnik zatrudnienia w krajach europejskich. W sytuacji, gdy podejmowane przez rządy inicjatywy nie przynosiły pożądanych efektów, innowacyjne modele biznesowe przynoszą obietnicę rozwiązania.*

Jeśli legislatorzy uznają za pożądane ze społecznego punktu widzenia zwiększenie podaży usług dla konsumentów poprzez optymalizację dostępu do zasobów (niezależnie od tego, czy to usługi wynajmu mieszkań, samochodów, czy dzielenia się muzyką), powinni podjąć taką decyzję świadomie i określić we współpracy z zainteresowanymi przedsiębiorcami mapę drogową dla przeprowadzenia takiego procesu. Docelowo ramy regulacyjne ekonomii współdzielenia będą musiały zbalansować trzy zasadnicze parametry: wsparcie dla upowszechnienia innowacyjnych usług, ochronę konsumentów oraz zapewnienie równego traktowania różnych modeli biznesowych, aby uniknąć nieuprawnionego preferowania jednych kosztem innych. Brak takiej refleksji może skończyć się tak, jak we Francji, gdzie doszło do ataków taksówkarzy na kierowców jednej z platform ridesharingu – można je deprecjonować jako dzieło współczesnych luddystów,

lecz w praktyce są wyrazem nieprzygotowania regulatorów na wyzwania, jakie dla stosunków gospodarczych stanowi ekonomia współdzielenia. O przyszłości polskiej gospodarki, a zarazem i działających na polskim rynku przedsiębiorstw, w rosnącym stopniu decyduje nie polityka gospodarcza kraju, ale globalne megatrendy. Konfrontacja z nimi przypomina walkę z wiatrakami, jednak świadome podejście do zjawiska ekonomii współdzielenia jest konieczne zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla decydentów. W pierwszym przypadku poprzez określenie swojego modelu biznesowego w relacji do innowacyjnych modeli biznesowych, w drugim, poprzez takie określenie regulacji, aby nie hamować ich rozwoju, ale zapewnić równe traktowanie wszystkim podmiotom działającym na danym rynku i zminimalizować potencjalne negatywne konsekwencje konfrontacji interesów starych i nowych graczy rynkowych.





**Piotr Łuba**

Partner zarządzający działem  
doradztwa biznesowego  
Tel.: 22 746 46 79  
E-mail: piotr.luba@pl.pwc.com



**Krzysztof Senger**

Wicedyrektor w zespole  
Innowacji i B+R  
E-mail: krzysztof.senger@pl.pwc.com



**Bartosz Kwiatkowski**

Menedżer ds. polityk publicznych  
E-mail: bartosz.kwiatkowski@pl.pwc.com



**Elżbieta Tomkiewicz**

Menedżer ds. marketingu  
i rozwoju biznesu digital  
Tel.: +48 519 507 187  
E-mail: elzbieta.tomkiewicz@pl.pwc.com

**Witold Orłowski**

Główny doradca ekonomiczny

**Krzysztof Sakierski**

Wicedyrektor w zespole ds. nieruchomości

**Maciej Chyż**

Starszy konsultant w zespole Digital & Technology

**Michał Kliś**

Starszy konsultant w zespole ds. nieruchomości

**Mateusz Nowak**

Starszy konsultant w zespole Innowacji i B+R

**Magdalena Kaj**

Konsultant w zespole Digital & Technology