



Horyzonty Polityki  
2017, Vol. 8, N° 23



**TERESA PAKULSKA**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
Instytut Rynków i Konkurencji  
tpakuls@sgh.waw.pl

DOI: 10.17399/HP.2017.082302

## Internacjonalizacja w gospodarce współdzielenia (*sharing economy*)

### Streszczenie

**CEL NAUKOWY:** Celem artykułu jest pokazanie roli platform internetowych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw zaliczanych do *sharing economy*, utożsamianej ze stymulowanym digitalizacją bezpośrednim udostępnianiem i wymianą między sobą niewykorzystanych i potencjalnych zasobów.

**PROBLEM I METODY BADAWCZE:** Głównym problemem badawczym jest analiza internacjonalizacji w kontekście rozwoju *sharing economy*. W opracowaniu zastosowano analizę tekstów źródłowych i metodę opisową.

**PROCES WYWODU:** W pracy skoncentrowano się na określeniu: przyczyn rozwoju *sharing economy*, kluczowej roli platform internetowych w działalności przedsiębiorstw w *sharing economy* oraz miejsca platform w procesie ich internacjonalizacji.

**WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ:** Z przeprowadzonych w tym celu analiz wynika, że digitalizacja biznesu i jego otoczenia tworzy dobre warunki rozwoju gospodarki współdzielenia, w której funkcjonują zarówno małe, jak i duże przedsiębiorstwa, i ogranicza bariery wejścia na rynki międzynarodowe poprzez wykorzystanie platform internetowych. Pozwala to na usprawnianie tradycyjnej gospodarki oraz jej uzupełnianie o nowe formy, także w zakresie internacjonalizacji. W przypadku KTN sprowadza się to do kopiowania przedsięwzięć dotychczas realizowanych na własnym rynku lub włączania do swej działalności start-upów w różnych częściach świata.

Sugerowane cytowanie: Pakulska, T. (2017). Internacjonalizacja w gospodarce współdzielenia (*sharing economy*). *Horyzonty Polityki*, 8(23), 37-54. DOI: 10.17399/HP.2017.082302.

**WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE:** Podjęta problematyka nie wyczerpuje mnogości problemów z nią związanych. Stanowi przyczynek do dyskusji na temat przesłanek, specyfiki i kierunków rozwoju internacjonalizacji przedsiębiorstw zaliczanych do *sharing economy*, w warunkach upowszechniania się tego relatywnie nowego zjawiska (brak badań teoretycznych i empirycznych). Jednocześnie dogłębnego badania wymaga ocena, czy zmiana relacji z partnerami biznesowymi w wyniku ekspansji międzynarodowej może doprowadzić przedsiębiorstwa zaliczane dotychczas do *sharing economy* do działań poza obszarem typowym dla *sharing economy*.

---

---

**SŁOWA KLUCZOWE:**

internacjonalizacja, gospodarka współdzielenia, platformy internetowe

## THE INTERNATIONALIZATION IN THE SHARING ECONOMY

### *Summary*

**RESEARCH OBJECTIVE:** The aim of this article is to reveal the role of Internet platform in the process of internationalization of enterprises classified as *sharing economy*, which is identified as stimulated by digitization direct access and exchange of unused and potential resources.

---

---

**THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS:** The main problem of the research is the analysis of internationalization in the context of *sharing economy*. The study used the analysis of source texts and descriptive method.

---

---

**THE PROCESS OF ARGUMENTATION:** The study focused on identifying: the causes of the development of *sharing economy*, the key role of digital platforms in the activities of enterprises in the *sharing economy* and importance of platforms in the process of internationalization.

---

---

**RESEARCH RESULTS:** The research shows that the digitization of business and it's environment creates good conditions for the development of *sharing economy*, in which operate small as large companies, as well as reduces barriers of entry into international markets using web platforms. These improves the functioning of the traditional economy and enrich it by new forms related to the internationalization. In the case of transnational corporations this means copying projects implemented so far on their own market or including newest business offers (start-ups) operating all over the world, into their value chains.

---

---

**CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS:** Issues considered do not exhaust the plethora of problems associated with. It is a contribution to the discussion on the conditions, characteristics and directions of development of companies in *sharing economy*, especially in terms of dissemination of this relatively new phenomenon (lack of theoretical and empirical research). At the same time it is worth of examining whether the change in relations with business partners as a result of international expansion may lead the companies engaged in *sharing economy* so far to activities outside the typical *sharing economy*.

---

---

**KEYWORDS:**

internationalization, *sharing economy*, Internet platforms

## WSTĘP

Przestrzeń internetowa tworzy szczególne okazje do rozwoju biznesu poprzez nowe możliwości pozyskiwania informacji, nowe zasady wymiany, produkcji i transakcji, które wspomagają tradycyjny zakres i tworzą nowe rozwiązania, co przekłada się na nowy charakter interakcji z otoczeniem (w kontaktach z klientami, pracownikami, dostawcami, odbiorcami). Odzwierciedleniem tego nowego wymiaru relacji jest *sharing economy*, w której współautorami biznesu są klienci, a w miarę wzrostu znaczenia ICT – społeczność internetowa, która może uczestniczyć w procesie realizacji projektu, w tym jego finansowania (*crowdsourcing, crowdfunding*) (Hopkins, 2011, s. 15-21).

Jednocześnie dzięki wykorzystaniu możliwości współczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych obniżających bariery ekspansji zagranicznej nawet niewielkie firmy mogą działać na rynku globalnym na niespotykaną dotychczas skalę. Wiąże się to z koniecznością rozpoznania nowych form internacjonalizacji przedsiębiorstw. Zasadniczą rolę w tym zakresie odgrywają platformy internetowe.

Celem opracowania jest pokazanie roli platform internetowych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw zaliczanych do *sharing economy*, utożsamianej ze stymulowanym digitalizacją bezpośrednim udostępnianiem i wymianą między sobą niewykorzystanych i potencjalnych zasobów. W opracowaniu zastosowano analizę tekstów źródłowych i metodę opisową.

## 1. PRZYCZYNY ROZWOJU *SHARING ECONOMY*

Przedsiębiorstwo, chcąc się rozwijać i efektywnie konkurować na rynku, musi przewidywać i reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, będące wynikiem oddziaływania jego interesariuszy (odbiorcy, konsumenci, dostawcy i kooperanci, konkurenci, dostawcy technologii) składających się na otoczenie bliższe, ale także dalsze, w tym warunków tworzenia firm i ich rozwoju w gospodarce (np. polityka gospodarcza, mechanizm gospodarki, jej otwartość i infrastruktura rynkowa).

Istotną przyczynę tych zmian stanowi postępująca wraz z implementacją rozwiązań rewolucji ICT digitalizacja gospodarki i informatyzacja społeczeństwa. Rewolucja informatyczna pociąga bowiem za sobą szereg konsekwencji, które tworzą specyficzne środowisko rozwoju gospodarki. Należy do nich zaliczyć wzrost penetracji przestrzeni społeczno-gospodarczej przez internet i smartfony. W latach 1995-2014 światowa populacja korzystająca z internetu wzrosła z ok. 0,5% ludności świata do ponad 2/5 światowej populacji, tj. ok. 3 mld osób (Internet World Statistics, 2015). Towarzyszył temu istotny wzrost użycia smartfonów i stworzonych dla nich aplikacji (Feelländer, Ingram i Teigland, 2015, s. 14). W takich warunkach głównym czynnikiem nowych możliwości w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej staje się rozwój sieciowych relacji biznesowych oraz nowe podejście do innowacji i tworzenia relacji z zyskującym na znaczeniu interesariuszem, jakim jest klient. W budowie nowych relacji z klientem dużą rolę odgrywają portale społecznościowe.

Na poziomie biznesu środowisko informacyjne i komunikacyjne sprzyja tworzeniu zintegrowanej sieci organizacji, której istotną część stanowią przedsiębiorstwa działające w zmieniającym się środowisku. Technologie ICT to także nowe możliwości dla rozwoju produkcji (nowe generacje produktów), handlu i dystrybucji produktów realizowane poprzez digitalizację produktów i rozwój towarzyszących im usług. Rozwój internetu dla przedsiębiorstwa oznacza zmiany w organizacji, kontrolowaniu i zarządzaniu działalnością gospodarczą, upraszczając w rezultacie wiele operacji. Digitalizacja stworzyła także większe możliwości dla rozwoju przedsiębiorczości i innowacji poprzez zmniejszenie barier wejścia dla twórców aplikacji i dostawców cyfrowych platform. Jak wynika z szacunków, liczba osób pracujących w tworzeniu aplikacji w UE wzrośnie z 1,8 mln

w 2013 r. do 4,8 mln w 2018 r. (Mulligan i Card, 2014, s. 2). Koszty produkcji, dystrybucji i marketingu w zakresie oprogramowania, a także sprzętu komputerowego spadły ze względu na dostępność platform takich jak Facebook, YouTube i Twitter.

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. Sprzyjają one rozwojowi przedsięwzięć charakterystycznych dla gospodarki współdzielenia, której przyczyną rozwoju skupiają się w procesach generowanych rozwojem ICT. Istota gospodarki współdzielenia, chociaż różnie definiowana, sprowadza się do działalności biznesowej oferowanej bezpośrednio klientowi odpłatnie lub nieodpłatnie (wymiana), bazującej na niewykorzystywanych zasobach, produktach, ale także procesach i działaniach przy wykorzystaniu nowych rozwiązań informatycznych (Feelländer i in., 2015, s. 12). *Sharing economy*, zwana gospodarką współdzielenia, ale także „gospodarką współpracy” czy gospodarką dostępu aktywizuje niewykorzystywane aktywa przez uruchomienie modeli i rynków umożliwiających dostęp do tych zasobów, wzrost ich wydajności bez przenoszenia praw własności (Feelländer i in., 2015, s. 13, 19). Są to zarówno aktywa materialne, jak i niematerialne, zazwyczaj jeszcze niewykorzystywane i udostępniane poprzez wynajem, użyczenie, barter czy wymianę (np. w zakresie aktywów materialnych Uber, Car2Go, EatWith, a w przypadku niematerialnych – Kickstarter, Indiegogo czy TaskRabbit). Zjawisko to nasila się w warunkach wzrostu świadomości ekologicznej konsumentów, którzy w coraz większym stopniu zwracają uwagę na racjonalne gospodarowanie zasobami.

Gospodarka współdzielenia stwarza warunki rozwoju wielu form pracy, produkcji i współpracy. Organizacja biznesu opiera się na tworzeniu relacji pomiędzy rozproszonymi grupami dostawców i klientów. Konsument może występować jednocześnie w kilku rolach: przedsiębiorcy, producenta i dostawcy. Towarzyszy temu istotny wzrost wykorzystania mobilnych danych z użyciem smartfonów i tworzonych dla nich aplikacji, niezbędnych ogniw w rozwoju wielu form działalności zaliczanej do *sharing economy*. Należy doń zaliczyć wzrost prostoty przeprowadzania najważniejszych dla biznesu transakcji finansowych. Stało się to możliwe dzięki postępowi w dziedzinie cyfrowych rozwiązań płatniczych, takich jak iZettle,

Swish, co przy wzroście pozytywnego nastawienia ludzi wobec płatności online (w stosunku do lat 90., w których przeważała postawa unikania ryzyka wynikającego z płatności internetowych) wpłynęło na ich upowszechnienie.

W kształtowanie współczesnego oblicza biznesu wpisują się także przeobrażenia społeczne, wiążące się przede wszystkim z wejściem w wiek aktywności zawodowej tzw. pokolenia sieci (pokolenie Y), czyli osób urodzonych w latach 1988-1999. Jest to pokolenie bardzo sprawnie poruszające się w świecie nowinek technologicznych i mediów społecznościowych, których jest nie tylko użytkownikiem, ale i kreatorem.

Do akceleratorów rozwoju *sharing economy* należy w pewnym stopniu zaliczyć także przeobrażenia społeczno-gospodarcze wywołane kryzysem finansowym 2007-2009. Kryzys doprowadził bowiem wielu ludzi do poszukiwania alternatywnych źródeł dochodów i zatrudnienia, w tym samozatrudnienia. Istota *sharing economy* oznacza możliwość zarabiania przy wykorzystaniu własnych dóbr materialnych i niematerialnych, które dotychczas nie były wykorzystywane (np. wynajęcie nieznanemu pokojowi w swoim mieszkaniu). Kryzys zainicjował także bardziej ostrożne podejście konsumentów do kredytów i eksploracji mniej tradycyjnych produktów, takich jak krótkoterminowe pożyczki lub pożyczki *peer-to-peer* (P2P). Te ostatnie obejmują pożyczki od przyjaciół lub internetowych kredytodawców, umożliwiając konsumentom uzyskanie kredytu przy braku zdolności kredytowej wymaganej w instytucji finansowej i umożliwiając oferującym pożyczki osiągnięcie większych zysków niż w przypadku tradycyjnych lokat przy niskich stopach procentowych.

Marka produktu i status materialny konsumenta, mimo że ważne, zostały przysłonięte przez potrzeby trwałości i wartości, a okazją odgrywa coraz większą rolę w decyzjach zakupowych. Jednym z beneficjentów tego trendu ukierunkowanego na oszczędności są zakupy przez internet.

## 2. KLUCZOWA ROLA PLATFORM W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W *SHARING ECONOMY*

Działalność przedsiębiorstw w ramach gospodarki współdzielenia ukierunkowana na sukces wyraża się w kreacji wartości dla klienta

w różnych płaszczyznach, tj. ekonomicznej, społecznej, praktycznej i środowiskowej opartej na dynamicznym rozwoju sieci, zarówno technologicznych (internet), jak i społecznych (sieci społeczne) (Rude, 2015). Niezależnie od przyjętego modelu biznesu stosowanego w gospodarce współdzielenia (najczęściej model klienta, rzadziej model pośrednika oraz modele pośrednie tworzone poprzez wdrożenie komunikacji *peer-to-peer*, która daje klientowi możliwość stania się przedsiębiorcą) dostarczanie klientowi wartości łączy się z wyborem adekwatnej do potrzeb infrastruktury, tj. kanałów (infrastruktury wartości) o różnych funkcjach, w zależności od rodzaju realizowanych przepływów (np. komunikacyjne, dystrybucyjne). W przypadku gospodarki współdzielenia tego typu funkcję spełniają platformy. Mogą być to zarówno platformy firmowe typu Uber, jak i portale społecznościowe (np. Facebook), powszechnie wykorzystywane przez osoby prywatne i różnej wielkości przedsiębiorstwa. Ich wykorzystaniu sprzyja spadek kosztów dostępu do internetu i ich relatywnie niski poziom, wprowadzanie ujednoliconych standardów oraz rosnąca łatwość użytkowania nowych rozwiązań technologicznych.

Platformy cyfrowe w gospodarce współdzielenia pełnią zatem funkcję wspomnianego pośrednictwa oraz funkcję kreacji wartości (ekonomicznych, społecznych, środowiskowych), do której wraz z zakresem realizacji transakcji finansowych odnosi się sposób korzystania ze strony lub aplikacji w urządzeniach mobilnych. Platformy internetowe wpisują się zarówno w bezpośrednie tworzenie wartości dodanej, jak też pośrednie (uaktywnianie innych uczestników rynku, oddziaływanie na wzrost efektywności w dotychczas prowadzonej działalności tradycyjnej). Mając to na uwadze, można wyróżnić dwa istotne z tego punktu widzenia rodzaje modeli biznesowych: 1) serwisy produktowe oferujące funkcjonalność usprawniającą tradycyjną gospodarkę (dzięki technologii dodatkowy kanał pozyskiwania klientów, dystrybucji produktów) oraz 2) internetowe platformy pośredniczące jako działalność świadczona w ramach serwisów usługodawców internetowych, tj. infrastruktura pełniąca internetowe funkcje: dostępu do zasobów, w tym wiedzy (multimedia informacyjne, rozrywkowe), komunikacji pomiędzy użytkownikami (e-mail, łączność audio i wideo) oraz funkcje transakcyjne (płatności, pomiar efektywności) (Raport Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, 2012, s. 15).

Jako kolejną funkcję platform w modelach gospodarki współdzielenia podaje się zapewnienie transparentności między klientem a przedsiębiorcą, zwłaszcza że typowa dla tych modeli zmiana relacji klient – firma wymaga zaufania, wiarygodności obu stron i związanej z nią przejrzystości i autentyczności przekazywanych wartości, tj. podstawowego czynnika sukcesu w tego typu modelach biznesu. W tym celu wykorzystuje się wiedzę i możliwe do zastosowania rozwiązania instytucjonalne, które wzbudzają zaufanie klientów, np. wprowadza się różnego typu systemy oceniania użytkowników platform lub pozyskuje informacje o konkretnych użytkownikach z portali społecznościowych, sądów itp. Jednym z elementów budowy zaufania z klientami platformy jawi się wywiązywanie z obowiązków administracyjnych (określanie zakresu odpowiedzialności prawno-cywilnej, własności intelektualnej, bezpieczeństwa użytkowników, także w zakresie bezpieczeństwa płatności, regulacje prawne dotyczące zatrudnienia oraz kwestie podatkowe). W sytuacji wysokiej dynamiki rozwoju wiedzy i technologii, jaką obserwuje się na rynku usług ICT, pojawiają się jednak nowe rodzaje niepewności i ryzyka, co rodzi potrzebę nowego podejścia do regulacji, łączącego aspekty prawne i społeczne, instytucje formalne i nieformalne (oparte na zaufaniu normy społeczne, kultura) (Szpringer, 2012). Jest to szczególnie ważne z uwagi na zawieranie umów na rynku usług IT w warunkach asymetrii informacyjnej (na ogół niekorzystnych z punktu widzenia klientów zapisów umów) i wymaga wypracowania standardów dotyczących regulacji w wielu obszarach świadczonych przez platformy usług (przetwarzania i bezpieczeństwa danych, ochrony własności intelektualnej, interoperacyjności usług, kompatybilności systemów, dochodzenia roszczeń), a biorąc pod uwagę transgraniczny charakter ich działalności, wyzwaniem jawi się harmonizacja przepisów prawnych w wymiarze ponadkrajowym (w pierwszej kolejności w państwach członkowskich UE).

Wdrażanie modeli e-biznesu ukierunkowanych na klienta wymaga bardzo dobrego elektronicznego połączenia z klientem. W tym celu w przypadku realizacji transakcji typu P2P wykorzystywane są platformy wielostronne (zwane także dwustronnymi). Ich funkcjonalność umożliwia, kluczowe dla gospodarki współdzielenia, występowanie interakcji pomiędzy zmieniającymi swe role różnymi grupami klientów (jako klienci lub jako przedsiębiorcy). Oznacza to możliwość (Doligalski, 2013): 1) występowania dwóch lub więcej rozłącznych grup klientów,



które mogą się zmieniać; 2) uzyskania wielostronnego efektu sieciowego pomiędzy wszystkimi grupami klientów, który jest wynikiem: (a) łączenia użytkowników zgłaszających swoje potrzeby na platformie z osobami mogącymi je zrealizować (model popytowy), (b) korzystania przez użytkowników z ofert proponowanych na platformie wraz z warunkami dostępu (model podaży); 3) pełnienia funkcji pośrednika, co obniża koszty transakcyjne, zwłaszcza związane z poszukiwaniem i informacją, dzięki łatwemu i szybkiemu dostępowi do platformy (Felländer i in., 2015) oraz generuje dodatkową wartość dla wszystkich uczestników transakcji (internalizacja efektów zewnętrznych).

Lisbon Council wskazuje sześć kategorii platform biznesowych, które rzutują w sposób znaczący na prowadzenie działalności, zwłaszcza przez małe przedsiębiorstwa (Lisbon Council, 2011):

- platformy e-commerce (platformy transakcyjne, np. eBay, Amazon, oraz sieci społecznościowe i platformy reklamowe, np. Google Adwords);
- cyfrowe narzędzia (*digital utilities*) niezbędne do prowadzenia firmy;
- platformy crowdfundingowe, np. Kickstarter;
- rynki usług profesjonalnych, umożliwiające outsourcing procesów biznesowych, np. obsługa podatkowa;
- mikroprodukcja – platformy umożliwiające projektowanie i wytwarzanie produktu bez konieczności posiadania własnej fabryki, np. Quirky.com;
- rynki innowacji – platformy ukierunkowane na rozwój otwartych innowacji opartych na crowdsourcingu, tj. po niższych kosztach niż koszty własnej działalności B+R.

W modelach biznesu gospodarki współdzielenia, bazujących na internetowym medium, krytyczne czynniki sukcesu są takie same jak w e-modelach biznesu. Należy do nich zaliczyć: pozyskanie tzw. masy krytycznej użytkowników gwarantującej pokrycie kosztów stałych poprzez budowę lojalności klientów w warunkach zmniejszenia kosztów ich pozyskiwania, szybkie, skuteczne i powtarzalne transakcje, zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa dla organizacji i jego klientów oraz interfejsy, umożliwiające „przyjazność” użytkowania i integrację wielu aplikacji.

W modelach biznesu opartego na platformach, z uwagi na ich funkcję pośredniczenia i uzyskiwanie sieciowych efektów zewnętrznych,

kluczowe staje się ustalenie źródeł przychodów (opłaty pobierane od kupujących, sprzedających lub od obu stron) (Afuah i Tucci, 2003). O ich poziomie decyduje skala działania (liczba transakcji), zwłaszcza, że wykorzystujące platformy modele biznesu gospodarki współdzielenia dostarczają więcej niż tradycyjne modele możliwości tworzenia przychodów z nowych źródeł oraz ich konfiguracji. Jest to związane z implementacją zasad działania informatycznych platform biznesowych. Pozwalają one na generowanie przez obie strony rynku wartości dających wzajemne korzyści w postaci wspomnianych już efektów sieciowych, które, zwłaszcza w warunkach gospodarki sterowanej popytem, pozwalają uzyskać efekt skali. Stwarza to zarazem możliwość generowania przez innych użytkowników zysków na zasadzie „długiego ogona” (indywidualizacja rozwiązań na masową skalę) (Kim i Mauborgne, 2005), tj. odnoszących się do masowej produkcji dóbr, zaspokajających w przekonaniu użytkowników wyłącznie ich indywidualne potrzeby, co pozwala ominąć barierę malejących przychodów, charakterystyczną dla tradycyjnego modelu kreacji wartości.

W tradycyjnym podejściu, w ocenie skali potencjalnych efektów, ma zastosowanie tzw. centralne twierdzenie graniczne, określane jako twierdzenie Lindeberga-Lévy’ego, wskazujące na powszechność występowania w naturze rozkładów zbliżonych do rozkładu normalnego, określającego koncentrację zjawiska wokół średniej. Inaczej sytuacja przedstawia się w przypadku działalności cyfrowej, której ocena efektów opiera się na pomiarze rozkładu połączeń w sieci (Easley i Kleinberg, 2010). Do pomiaru pojawiającej się ekstremalnej nierównowagi wykorzystuje się funkcję, z angielskiego zwaną *power law distribution*. Ma szczególne zastosowanie w przypadkach, w których pomiarem objęta jest skala zjawiska, postrzegana jako rodzaj popularności, która rodzi określone konsekwencje biznesowe, np. w branży medialnej. W związku z tym pojawia się wątpliwość, czy większą sprzedaż generuje mały zestaw popularnych produktów (hitów), przynoszących ogromne dochody, czy znacznie większa liczba mniej popularnych przedmiotów – „produktów niszowych”, z których każdy skupia niewielką część konsumentów. Podstawę oceny zjawiska z zastosowaniem funkcji *power law distribution* stanowi analiza 1) tzw. kaskad informacyjnych, tj. oparcie wyboru produktu na obserwacji zachowań innych osób, które podejmowały tę decyzję

wcześniej (Każmierska-Zatoń i Zatoń, 2012) oraz 2) efektów sieciowych, stanowiąc wynik skorelowanych decyzji w całej populacji. Zasada kopiowania wzmacnia działanie dużych wartości, co czyni je jeszcze większymi (*Rich-Get-Richer Models*). Sukces strony internetowej czy filmu pozostaje zatem pod silnym wpływem efektów sprzężenia zwrotnego i może być mało przewidywalny.

### 3. PLATFORMY W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI

Powszechność wykorzystania internetu sprawia, że kluczowe staje się jego oddziaływanie na przedsiębiorstwa i jego internacjonalizację, zwłaszcza w kontekście nowego modelu biznesu, opartego na technologiach ICT (Talar i Kos-Łabędowicz, 2014, s. 572). Dzieje się to za sprawą wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa narzędzi internetowych, które tworzą ogromne możliwości prowadzenia działalności o zasięgu międzynarodowym, dostępnej nie tylko dla dużych przedsiębiorstw realizujących tradycyjne modele internacjonalizacji. Internet stanowi bowiem globalną sieć obejmującą ok. 3 mld użytkowników, co oznacza bardzo duży rynek zasobów oraz zbytu. Używanie platform internetowych i narzędzi z nimi związanych stwarza duże możliwości dostarczania produktów na globalnym rynku, wykorzystując potencjał i zasoby współpracujących podmiotów i przekraczając barierę posiadania dużych zasobów własnych. Platformy internetowe zapewniają w ramach (Szpringer, 2012, s. 45): 1) segmentu zawartości – *content* (firmy typu Host-ServiceProviders, działy, np. e-information, e-education), 2) handlu – *commerce* (platformy handlowe, np. Convist, e-malle – Amazon), 3) kontekstu – *context* (operatorzy wyszukiwarek i katalogów, np. Google) i 4) wymiany informacji – *connection* (serwisy społecznościowe i usługi dodane, np. Facebook, Twitter) nie tylko dostęp do zasobów i informacji, ale także usług biznesowych (np. logistyczne, kurierskie czy w zakresie płatności), co ułatwia kontakt z dostawcami i konsumentami oraz oznacza, że małe przedsiębiorstwa mogą konkurować na zbliżonych warunkach do dużych korporacji, także na polu ekspansji zagranicznej. Tworzy to również sprzyjające warunki do rozpoczęcia działalności w tym zakresie

start-upów. Biorąc jednak pod uwagę zmianę relacji z partnerami biznesowymi, może to doprowadzić do działania poza obszarem typowym dla gospodarki współdzielenia.

Przedsięwzięcia działające w gospodarce współdzielenia różni nie tylko skala działania, ale także wykorzystywane przez nie formy internacjonalizacji. Obok dużych, takich jak Uber, Airbnb oraz BlaBlaCar, które obecne są także na polskim rynku, funkcjonuje wiele małych podmiotów. Wartość największego z nich, Ubera, według „The Wall Street Journal” w grudniu 2015 r. została oszacowana na 62,5 mld dolarów amerykańskich, co oznacza, że wyprzedził pod tym względem chińskiego producenta smartfonów Xiaomi i zaliczany jest do największych start-upów na świecie (Malinowski, 2016). Przewyższa zarazem pod tym względem firmy, które budowały swą pozycję rynkową przez dziesięciolecia, w tym np. takie jak Hertz, United Continental.

Bazując na idei gospodarki współdzielenia, Uber jest operatorem aplikacji umożliwiającej zamówienie pojazdu, łączącym kierowcę z pasażerami, nie posiadając przy tym żadnego samochodu. W internacjonalizacji amerykańskiego start-upu, chcącego opanować cały świat, dużym wyzwaniem stały się Chiny, w których silną konkurencję stanowi lokalny rywal Ubera, tj. wspierana przez Apple’a usługa o nazwie Didi Chuxing (połączenie Didi i Kuaidi). Zamiarem Ubera było wejście na rynek chiński poprzez kopiowanie pomysłu i jego dostosowanie do wymogów lokalnego rynku. Firma zdecydowała się jednak na tradycyjne połączenie – fuzję z Didi Chuxing. Ostatecznie wyjście Ubera w wyniku sprzedaży swojej chińskiej spółki Uber China nie oznacza, że Uber ogranicza swą działalność. Firma inwestuje w nowe obszary. Zamierza przygotować własne mapy, by rezygnować tym samym z korzystania w swojej aplikacji z Map Google, co w przyszłości ma sprzyjać wprowadzeniu autonomicznych aut.

Podobny sukces w ekspansji międzynarodowej jak Uber osiągnęła platforma Airbnb, która działa w ok. 200 krajach, mając do 2014 r. w swej ofercie pokoje w 34 tys. miast, z których korzystało ponad 17 mln osób (Kasprzycki-Rosikoń, 2016). Nie będąc właścicielem żadnego hotelu, Airbnb udostępnia platformę wynajmu mieszkań i innych nieruchomości od osób prywatnych. Inwestorzy wyceniają wartość tej największej sieci „hotelarskiej” na 13 mld dolarów amerykańskich (według własnych szacunków firmy oceniana jest na 30 mld dolarów amerykańskich, co daje jej drugie miejsce na świecie

w swojej kategorii) (Bankier.pl, 2016), tj. wyżej niż sieć hoteli InterContinental, Holiday Inn czy sieci hoteli Marriott, mimo iż Airbnb działa od 2008 r., zaś Marriott od 1927 r. (Malinowski, 2016).

Z kolei BlaBlaCar to platforma skupiająca największą na świecie społeczność „wspólnych” przejazdów, która dzięki przejściom umożliwia podróżowanie samochodami po całej Europie, wykorzystując w tym celu darmową aplikację BlaBlaCar dla systemów iOS i Android (Lech, 2016; „BlaBlaCar...”, 2016). Wyrazem międzynarodowej ekspansji BlaBlaCar jest obecność marki w 14 krajach (np. krajach Beneluksu, Francji, Niemczech, Włoszech, Polsce, Portugalii, Rosji, Hiszpanii, Turcji, Ukrainie i Wielkiej Brytanii), a wejście na rynek indyjski umocniło pozycję tej największej społeczności wspólnych przejazdów na długich dystansach na świecie.

Uber i Airbnb, niezależnie czy nadal utożsamiane z ideą gospodarki współdzielenia, stały się znanymi przedstawicielami zmian w podejściu do biznesu opartego na zasadach *sharing economy*. Rozwiązania te wdrażają inne przedsiębiorstwa, także duże korporacje transnarodowe, nieutożsamiane w sposób bezpośredni z gospodarką współdzielenia, które w procesach internacjonalizacji wykorzystują zarówno tradycyjne formy, jak i te oparte na zasadach działania platform internetowych.

Potrzeba dostosowań form internacjonalizacji przedsiębiorstw do nowych wyzwań jest wynikiem presji otoczenia, zwłaszcza dużych zmian w zachowaniach klientów, którzy przedkładają dostęp nad własność. Z badania przeprowadzonego w 2011 r. przez serwis car-sharing Zipcar wynika, że 67% konsumentów w wieku od 18 do 34 lat wyraża chęć uczestnictwa w programie współdzielenia mediów, 53% – współdzielenia samochodów, a 49% – domu lub wakacji (Berg i Fitter, 2016, s. 3). Ponadto przedsiębiorstwa doceniają możliwość uzyskania większej wartości na bazie istniejących zasobów poprzez „transformację” produktów w usługi. Na przykład, Xerox zaczął wprowadzać model będący wynikiem przekształcenia sprzedaży kopiarek na rzecz ich leasingu. Model ten ma zastosowanie do innych produktów, np. urządzeń, elektronarzędzi, samochodów, domów, oprogramowania. Takie sytuacje stwarzają w tradycyjnie działających korporacjach presję na tworzenie nowych form wartości.

Korporacje transnarodowe (KTN) w zmianie podejścia do zasobów (dostęp zamiast własności) dostrzegają możliwość poszerzenia

własnych modeli biznesowych. Przykładem może być BMW, które w swej ofercie udostępnia ekskluzywny serwis carsharingowy Drive-Now. Dzięki współpracy i inwestycji w sieci *peer-to-peer* zapewnia on wynajem na żądanie ekskluzywnych elektrycznych, samochodów BMW ActiveE. Zamiast sprzedawać tysiąc samochodów BMW, udostępnia tysiąc razy jeden samochód, a zarazem program promuje ActiveE dla potencjalnych nabywców.

Początkiem nowej fali fuzji i przejęć opartej na ICT w wykonaniu Apple (specjalizującej się w produktach budowanych na bazie iPhone czy iPad przy wykorzystaniu systemu operacyjnego iOS) był w 2016 r. zakup za ponad 1 mld USD udziałów w chińskiej spółce Didi Chuxing, funkcjonującej w obszarze *sharing economy* w dziedzinie transportu. Oznacza to nie tylko zainteresowanie ekspansją w tym regionie świata, ale także poprzez kolejne potencjalne przejęcia udziałów w spółkach, które zawarły strategiczne partnerstwo z Didi (Lyft w USA, Grab i Ola w Azji) w obszarze usług transportowych (*ridesharing*), nowym przemysłem samochodowym. W warunkach dynamicznego rozwoju elektrycznych samochodów autonomicznych Apple, inwestując w firmy przewozowe, dąży do tworzenia źródeł popytu na potencjalne usługi transportowe poprzez współpracę ze spółkami przewozowymi, wykorzystując dotychczasowe doświadczenie z operatorami komórkowymi.

Zatem obok tradycyjnych form w postaci fuzji, przejęć czy aliansów KTN poszerzają swoją ofertę, by dotrzeć do nowych rynków. Pewnym rozwiązaniem w tym zakresie jawi się wcielanie w wirtualizujące się łańcuchy wartości KTN firm typu *plug and play* integrujących podzielony w wyniku rozwoju outsourcingu i offshoringu łańcuch tworzenia wartości. Oznacza to, że 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*. W ten sposób KTN poszerzają i uzupełniają swe dotychczasowe formy internacjonalizacji, „przechwytyjąc” start-upy w różnych częściach świata, co poszerza obszary internacjonalizacji tych podmiotów i niejednokrotnie umacnia globalny charakter KTN.

Na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwłaszcza w warunkach digitalizacji, rzutuje także stopień cyfryzacji produktów i usług oraz różnorodności kanałów ich dystrybucji. Wprowadzie

problemy związane z międzynarodową ekspansją e-firm zbliżone są do tych typowych dla tradycyjnych przedsiębiorstw, lecz podstawowa różnica dotyczy rzeczywistości, w której firma funkcjonuje, realnej czy wirtualnej, oraz jej zmiany.

Przejęcia lokalnych dostawców często są stosowane w modelu wielonarodowego e-biznesu (charakterystyczny dla firm oferujących, podobnie jak w przypadku globalnego biznesu, zdigitalizowane produkty, lecz wymagających lokalnych zasobów) oraz w modelu międzynarodowej replikacji e-biznesu, podejmowanym przez firmy, których dystrybucja produktów uzależniona jest od lokalnych kanałów z uwagi na uregulowania prawne czy charakterystykę produktu (Grant i Bakhru, 2004, cyt. za: Grochal-Brejda, 2013, s. 243-244). Sprawny przebieg procesu internacjonalizacji w pierwszym przypadku warunkuje dostosowanie się do lokalnych standardów technologicznych, infrastruktury technicznej czy uregulowań prawnych. Z kolei w przypadku międzynarodowej replikacji e-biznesu kopiowanie rozwiązań w zakresie internacjonalizacji utrudnia zróżnicowanie infrastruktury technicznej oraz cen w poddawanych ekspansji krajach. Z uwagi na wymogi dostosowania się do lokalnych rynków najczęściej stosowaną formą ekspansji są przejścia także w przypadku realizacji modeli narodowych *clicks' n' bricks* – tj. przedsiębiorstw działających zarówno w sieci, jak i tradycyjnie, np. producenci mebli.

Małe firmy natomiast, niejednokrotne start-upy, realizują proces przyspieszonej internacjonalizacji, co znajduje odzwierciedlenie w teorii sieciowej (Poniatowska i Pakulska, 2015) i wynika z oparcia biznesu na systemach informatycznych oraz nowoczesnych technologiach komunikacji do funkcjonowania w niszach rynkowych poprzez szybki i tani wybór najbardziej opłacalnych inwestycji. Platformy internetowe stwarzają bowiem szereg możliwości, które pozwalają na przewyżczenie wielu barier istotnych w procesie ekspansji zagranicznej, a zwłaszcza (Mettler i Williams, 2011; Talar i Kos-Łabędowicz, 2014, s. 573-574):

- ograniczenie bariery kapitałowej poprzez wykorzystanie mechanizmu finansowania społecznościowego, tj. dostęp do platform crowdfundingowych (np.: Kickstarter, GoFundMe, GoGetFunding, Fundable, MicroVentures);
- wzrost dostępu do zdolności i zasobów innych przedsiębiorstw, w tym światowej klasy specjalistów (np. Vworker,

Freelancer.com, Guru), czy w zakresie wspierania funkcji produkcji przemysłowej (zakup na platformie gotowego projektu);

- stymulowanie własnej innowacyjności poprzez dostęp do ofert platform crowdsourcingowych (*open innovation*, np. InnoCentive), które dostarczają pomysłów, wiedzy (talentów), rozwiązań i technologii oraz sterują procesem tworzenia innowacji;
- ułatwiają transakcje poprzez poszukiwanie klientów i sprzedaż produktów, także na skalę międzynarodową, za pośrednictwem platform e-handlowych (np. Amazon.com), mediów społecznościowych (np. Facebook). Sprzyja temu także rozwój usług biznesowych niezbędnych do realizacji tych transakcji, tj. usług logistycznych czy systemów płatności.

Tworzy to szczególnie sprzyjające warunki rozwoju i internacjonalizacji małych przedsiębiorstw, dla których gospodarka internetowa otworzyła wiele nowych możliwości prowadzenia działalności, a dla nich istotne także w wymiarze międzynarodowym i podejmowania konkurencji z dużymi korporacjami.

## WNIOSKI

1. Digitalizacja biznesu i jego otoczenia tworzy dobre warunki rozwoju gospodarki współdzielenia, tj. przedsięwzięcia, którego podstawę stanowi nie własność, lecz dostęp do zasobów, i jest obszarem penetracji zarówno małych, jak i dużych przedsiębiorstw.

2. Cyfryzacja sprzyja zarazem ograniczeniu barier wejścia na rynki międzynarodowe, przyczyniając się do internacjonalizacji przedsiębiorstw poprzez wykorzystanie platform internetowych (szerzej narzędzi opartych na technologiach ICT), pełniących istotne dla biznesu funkcje kreacji wartości, pośrednictwa oraz transparentności relacji.

3. Platformy internetowe poprzez swą funkcjonalność (m.in. dostęp do zasobów i informacji, usług biznesowych, np. logistyczne, kurierskie płatności, prosty kontakt z dostawcami i konsumentami) tworzą warunki, które sprawiają, że małe przedsiębiorstwa mogą konkurować na zasadach zbliżonych do dużych korporacji, także na polu ekspansji zagranicznej.

4. Korzystanie z platform pozwala na usprawnianie tradycyjnej gospodarki oraz jej uzupełnianie o nowe formy, także na rynkach



zagranicznych. Poszerzanie przez KTN swej działalności o sfery związane z *sharing economy* w zakresie ekspansji międzynarodowej sprowadza się do kopiowania przedsięwzięć dotychczas realizowanych na własnym rynku lub włączanie do swej działalności start-upów w różnych częściach świata.

5. Wyzwaniem w rozwoju opartej na zaufaniu gospodarki współdzielenia, także w kontekście internacjonalizacji, zdaje się dostosowanie istniejących regulacji prawnych do nowych możliwości rozwoju działalności, jakie stwarza gospodarka cyfrowa.

6. Zmiana relacji z partnerami biznesowymi w wyniku ekspansji międzynarodowej może jednak doprowadzić do sytuacji, że przedsiębiorstwa zaliczane dotychczas do *sharing economy* znajdują się poza obszarem działania typowym dla gospodarki współdzielenia.

#### BIBLIOGRAFIA

- Afuah, A. i Tucci, Ch.L. (2003). *Biznes internetowy. Strategie i modele*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Berg, Ch. i Fitter, F. (2016). How Brands Can Take Advantage of the Sharing Economy. *Inquiry* No. 97.
- BlaBlaCar od dzisiaj także w Indiach. Pozyskano z: Onet.biznes.pl (dostęp: 14.01.2015).
- Doligalski, T. (2013). Platformy wielostronne: istota i rozwój relacji z klientami. *E-monitor* 1(48).
- Easley, D. i Kleinberg, J. (2010). *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning about a Highly Connected World*. Cambridge University Press. Pozyskano z: <http://www.cs.cornell.edu/home/kleinber/networks-book>.
- Feelländer, A., Ingram, C. i Teigland, R. (2015). *The Sharing Economy – Embracing Change With Caution*. Entreprenörskapsforum.
- Grant, R.M. i Bakhru, A. (2004). The limitations of internationalisation in e-commerce. *European Business Journal*, 3, Vol. 16.
- Grochal-Brejda, M. (2013). Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce – przegląd wyników badań. *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, Vol. 11, No. 1, Part 1, 241-253.
- Hopkins, R. (2011). What is Crowdsourcing? W: P. Sloane (red.), *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing*. London: Kogan Page, 15-21.
- Internet World Statistics. (2015). Pozyskano z: <http://www.internetworld-stats.com/stats.htm> (dostęp: 19.03.2016).

- Kasprzycki-Rosikoń, J. (2016). *Negatywne przejawy crowdsourcingu*. Pozyskano z: Portal Innowacji <http://www.pi.gov.pl/> (dostęp: 29.02.2016).
- Każmierska-Zatoń, M. i Zatoń, W. (2012). Zastosowanie kaskad informacyjnych w badaniu zachowań konsumentów. W: B. Borkowski (red.), *Metody ilościowe w badaniach ekonomicznych*. Warszawa: SGGW, t. XIII/3, 117-126.
- Kim, W.Ch. i Mauborgne, R. (2005). *Strategia błękitnego oceanu*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes Ltd.
- Lech, A. (2016). *Airbnb wyceniany na 30 mld dolarów*. Pozyskano z: Bankier.pl-<http://www.bankier.pl/> (dostęp: 2016,08,09).
- Malinowski, B.F. (2016). *Różne oblicza sharing economy*. Pozyskano z: Portal Innowacji, <http://www.pi.gov.pl/> (dostęp: 12.07.2016).
- Mettler, A. i Williams, A.D. (2011). *The Rise of Micromultinationals – How Freelancers and Technology-Savvy Startups are Driving Growth, Jobs and Innovation*. The Lisbon Council. Pozyskano z: <http://www.lisboncouncil.net/publication/publication/67-the-rise-of-the-micromultinational-how-freelancers-and-technology-savvy-start-ups-are-driving-growth-jobs-and-innovation.html> (dostęp: 19.06.2012).
- Modele biznesowe w internecie. Rozwój przedsiębiorczości internetowej w Polsce a polityka regulacyjna*. (2012). Raport Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji.
- Mulligan, M. i Card, D. (2014). *Sizing the EU app economy*. Giga Omni Media, Inc. Pozyskano z: [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) (dostęp: 03.08.2016).
- Poniatowska-Jaksch, M. i Pakulska, T. (2015). *Non-Equity Modes as International Business Strategy. From Ownership to Control*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Rude, L. (2015). *4 Keys to a Successful Sharing Economy Business Model*. Pozyskano z: <https://www.text100.com/articles/technology/successful-sharing-economy-business-model/> (dostęp: 11.05.2015).
- Szpringer, W. (2012). *Innowacyjne modele e-biznesu*. Warszawa: Difin.
- Talar, S. i Kos-Łabędowicz, J. (2014). Internacjonalizacja w warunkach gospodarki internetowej na przykładzie firm micromultinationals. *International Business and Global Economy*, No. 33, 571-582.

## Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>