

*Ewa Jastrzębska*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
e-mail: ejastr@sgh.waw.pl

*Paulina Legutko-Kobus*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
e-mail: plegut@sgh.waw.pl

## EKONOMIA WSPÓŁPRACY — DEFINICJE, KLASYFIKACJE I DOBRE PRAKTYKI

### Abstract

#### **Collaborative Economy — Definitions, Classifications, and Good Practices**

Collaborative economy (CE) is currently a growing trend – responding to the rapid development of ICT. The article presents the CE formulation process – its genesis, definitions and categories. It includes also analysis of Polish good examples of the CE.

**Keywords:** collaborative economy, sharing economy, ICT, cooperation, open and horizontal management, good practices.

### Streszczenie

Ekonomia współpracy (EW) to nasilający się współcześnie trend – stanowiący odpowiedź na szybki rozwój ICT. Artykuł stanowi próbę charakterystyki EW – jej genezy, definicji i kategoryzacji. Przeanalizowano w nim także dobre praktyki EW w Polsce.

**Słowa kluczowe:** ekonomia współpracy, ekonomia współdzielenia, ICT, współpraca, otwarte i poziome zarządzanie, dobre praktyki.

### Wprowadzenie

Millenialsi to pokolenie urodzone na przełomie wieków, wychowane w erze cyfrowej, zwane generacją sieci po pierwsze dlatego, że dorastało w epoce gwałtownego upowszechniania narzędzi ICT, które doskonale rozumie, a po drugie, że za pośrednictwem mediów społecznościowych cały czas pozostaje w kontakcie z innymi użytkownikami Internetu, z którego także czerpie wiedzę o świecie.

Łatwość korzystania z ICT to główny wyznacznik tego pokolenia, które poza tym wymyka się jednoznacznej klasyfikacji. Niektóre badania dowodzą, że jest to pokolenie potrafiące się elastycznie i świadomie adaptować się do zmian, innowacyjne, ceniące prawa jednostki, wolność i swobodę działania, mające zarazem silne poczucie wspólnego dobra i odpowiedzialności obywatelskiej, także świadomość współczesnych globalnych zagrożeń, w tym ekologicznych, wynikających z powszechnego konsumpcjonizmu i marnotrawstwa zasobów [PwC, 2016: 7]. Inne z kolei badania podkreślają, że wbrew powszechnym opiniom, Millenialsi są grupą wiekową, która najczęściej odwiedza biblioteki (co nie jest tak zaskakujące, wynika bowiem z mniejszej zamożności tej grupy, przyzwyczajenia do dzielenia się, w tym wspólną przestrzenią jako miejscem spotkań) [Geiger, 2017]. Równocześnie to młode pokolenie, wchodzące na rynek pracy, jest w największym stopniu dotknięte skutkami kryzysu 2007+, w tym wysokim bezrobociem.

Millenialsi są zatem siłą napędową intensywnie rozwijającego się w ostatnich latach zjawiska zwanego ekonomią współpracy (EW). EW jest nie tylko zgodna z naturą i filozofią życiową Millenialsów (otwartość, ufność, chęć pomocy innym i dzielenia się, aktywność), lecz także odpowiada na ich wysokie oczekiwania (wysoka jakość życia, zdobywanie nowych doświadczeń, dużo lepsze wykorzystanie posiadanych, ograniczonych zasobów). Jak zauważa Tomio Geron [2013], Millenialsi nie kupują gazet, oni chwytają i rozpowszechniają historie za pomocą Facebooka i Twittera, zamiast kupować DVD i CD – pobierają wideo i subskrybują muzykę – jak mówi Jeremia Owyang [2014a]; dla nich dzielenie się jest nowym sposobem kupowania (*sharing is the new buying*). Jednak takie zachowania przejmują także inne, starsze grupy pokoleniowe: Y, X, a nawet *baby boomers* – EW dotyczy w mniejszym lub większym stopniu wszystkich [Conley, 2017]. Bardziej niż zjawiskiem społecznym, EW jest trendem wynikającym z postępu technologicznego – rewolucja cyfrowa, która ukształtowała Millenialsów, przyczyniła się bowiem do narodzin EW.

Mając na względzie powyższe, w niniejszym artykule podjęto tematykę ekonomii współpracy, tego coraz bardziej mainstreamowego trendu, którego fenomen analizowany jest coraz częściej zarówno przez ekonomistów, jak i socjologów. Celem artykułu jest próba charakterystyki EW – w tym genezy, definicji i kategoryzacji tego zjawiska. Artykuł odnosi się także do polskich dobrych przykładów EW. Ze względu na nowatorski charakter analizowanego zjawiska, jako metoda badawcza została zastosowana głównie analiza źródeł internetowych (*web research*), a także krytyczna analiza literatury przedmiotu.

## Ekonomia współpracy — geneza i definicje

Ekonomia współpracy to nasilający się współcześnie fenomen – nowych i cały czas ewoluujących, złożonych i różnorodnych zjawisk, wzajemnie się napędzających, o znaczącej skali i konsekwencjach. Można EW ujmować wąsko, ale można także doszukiwać się jej w prawie każdym przejawie życia społecznego

i gospodarczego. Dotyczy ona bowiem różnych dziedzin, sektorów gospodarki, modeli biznesowych oraz stylów życia czy zarządzania.

W latach siedemdziesiątych XX wieku ten nowy trend zaczęto określać jako konsumpcja współdzielona, współkonsumpcja (*collaborative consumption*) [Stokes et al., 2014: 9]. Od początku XXI wieku, początkowo głównie w Stanach Zjednoczonych, zaczęto używać pojęć: ekonomia wzajemności czy ekonomia rówieśników (*peer economy*, *P2P economy*)<sup>1</sup> oraz ekonomia współdzielenia (*shared economy*, *sharing economy*), ze względu na istotne znaczenie współużytkowania i współdzielenia nie w pełni wykorzystywanych zasobów w rozwoju tego nowego trendu, a także z uwagi na sukcesy i popularność czołowych serwisów ekonomii współdzielenia (np. Airbnb czy Uber). Na nowe zjawisko zwracali uwagę w 2006 roku Don Tapscott i Anthony D. Williams [2006], tworząc pojęcie wikinonii (*wikinomics*), czyli darmowości w sieci, której najlepszym przykładem jest Wikipedia, tworzona bezinteresownie przez internautów. W uznaniu dla tego nowego zjawiska w 2006 roku „Time” przyznał społeczności internetowej tytuł Człowieka Roku [Grossman, 2006]. Z kolei Jeremy Rifkin [2014], analizując globalne trendy, pisał o społeczeństwie zerowych kosztów krańcowych, w którym internet rzeczy (*Internet of Things*) zapoczątkował zmierzch kapitalizmu, dając początek nowemu systemowi ekonomicznemu – wspólnocie współpracy, bazującej na prawie bezpłatnych dobrach współdzielonych (*collaborative commons*).

Zamęt definicyjny, powodowany przez funkcjonowanie różnych określeń<sup>2</sup>, oraz dyskusje nad zdefiniowaniem fenomenu nowych zjawisk, doprowadziły do sformułowania w 2009 roku terminu ekonomii współpracy (*collaborative economy*), który od 2014 roku [Owyang, 2014b] uznaje się za najlepiej oddający różnorodność i złożoność tego trendu [Sokołowski et al., 2016: 13–14].

Wskazuje się na różnice pomiędzy określeniem EW i pozostałymi pojęciami, ale także na elementy wspólne, tj. rozproszone sieci jednostek i społeczności, podobne, wspomniane we wstępie stymulanty rozwoju oraz innowacyjne i efektywne wykorzystanie ukrytego bogactwa dotychczas nie w pełni wykorzystywanych zasobów [Botsman, 2013]. Nadal jednak pojawiają się głosy odmienne – np. że bardziej precyzyjnym określeniem nowych zjawisk jest ekonomia dostępu (*access economy*), spopularyzowana przez Rifkina [2000], bo ciągle chodzi o transakcje wymiany, w której konsumentom zależy przede wszystkim na obniżce kosztów, a nie na budowaniu relacji z innymi [Eckhardt, Bardhi, 2015], zaś starzy pośrednicy zastępowani są nowymi [Makkonen, 2015]. Mimo tej krytyki, autorki są zdania, że określenie ekonomia współpracy najlepiej oddaje istotę nowego zjawiska, podkreślając, że choć napędza je Internet, to funkcjonuje ono dzięki współpracy użytkowników sieci.

---

<sup>1</sup> P2P – sieć komputerowa umożliwiająca komunikację użytkowników na równorzędnych zasadach.

<sup>2</sup> W 2014 r. J. Owyang [2014a] zidentyfikował ich ponad 37.

Początkowy wzrost popularności EW zawdzięcza [Sokołowski *et al.*, 2016: 13]:

- pierwszym publikacjom z tego zakresu<sup>3</sup>,
- TED Talks Rachel Botsman (*The case for collaborative consumption* – 2010 r.<sup>4</sup>, *The currency of the new economy is trust* – 2012 r.<sup>5</sup>),
- pierwszym artykułom prasowym opisującym nowe zjawisko w magazynach takich jak „Time”<sup>6</sup>, „The Economist”<sup>7</sup> i „Forbes”<sup>8</sup> (2012/2013),
- pierwszym wydarzeniem, zorganizowanym przez społeczność pionierów ekonomii współpracy OuisShare (przede wszystkim OuisShare Summit w Paryżu w 2012 r.),
- powstaniem Crowd Companies – rady korporacji zainteresowanych ekonomią współpracy, założonej przez J. Owyanga (grudzień 2013).

#### Rachel Botsman

- gospodarka zbudowana na rozproszonych sieciach połączonych ze sobą jednostek i społeczności, zdecydowanie różniących się od scentralizowanych instytucji, transformująca sposób w jaki można produkować, konsumować, finansować i uczyć się (2013)
- system zdecentralizowanych sieci i rynków, które odblokowują ukrytą wartość nie w pełni wykorzystanych zasobów poprzez dopasowanie potrzebujących do posiadających w sposób omijający tradycyjnych pośredników (2015)

#### Jeremiah Owyang

- model ekonomiczny, w którym powszechnie dostępne technologie umożliwiają ludziom dostanie tego, czego od siebie nawzajem potrzebują (2015)

#### OuisShare

- inicjatywy bazujące na horyzontalnych sieciach i zaangażowaniu społeczności, oparte o energię i zaufanie wspólnot, w opozycji do scentralizowanych instytucji, zacierające granice między producentem a konsumentem, w ramach których interakcje odbywają się za pośrednictwem sieci internetowych i platform P2P jak również współdzielonych przestrzeni (2016)

Rysunek 1. Wybrane definicje ekonomii współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Botsman, 2013; 2015; Owyang, 2015; *The collaborative economy*, 2016.

<sup>3</sup> W 2010 r. ukazały się dwie publikacje istotne z punktu widzenia rozwoju całej koncepcji: *The Mesh: Why the Future of Business Is Sharing* Lisy Gansky (Portfolio Penguin) oraz *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption* Rachel Botsman i Roo Rogersa (Harper Collins Publishers).

<sup>4</sup> [www.ted.com/talks/rachel\\_botsman\\_the\\_case\\_for\\_collaborative\\_consumption?language=pl](http://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_case_for_collaborative_consumption?language=pl) [dostęp: 15.12.2016].

<sup>5</sup> [www.ted.com/talks/rachel\\_botsman\\_the\\_currency\\_of\\_the\\_new\\_economy\\_is\\_trust?language=pl](http://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust?language=pl) [dostęp: 15.12.2016].

<sup>6</sup> *10 Ideas That Will Change the World* (March 17, 2011).

<sup>7</sup> Np. *Wheel-time sharing* (March 25, 2012), *The rise of the sharing economy* oraz *All eyes on the sharing economy* (March 9, 2013).

<sup>8</sup> Np. *Will Ride-Sharing Apps Replace Car Ownership?* (July 9, 2012), *Airbnb And The Unstoppable Rise Of The Share Economy* (January 23, 2013).

Różnorodność, złożoność i wielowymiarowość EW, a także trwający proces jej kształtowania się sprawiają, że nie jest ona jednoznacznie i precyzyjnie zdefiniowana. Na Rysunku 1 zestawiono wybrane, najczęściej przywoływane, definicje EW. Warto zauważyć, że we wszystkich przytoczonych definicjach podkreśla się, że EW bazuje na sieci (a zatem ICT). I o ile wcześniejsze definicje postrzegały EW przede wszystkim w kontekście rynku, o tyle najnowsza definicja (QuiShare) kładzie większy nacisk na wymiar społeczny tego zjawiska.

Ważną rolę w powstaniu i rozwoju EW odegrała rewolucja technologiczna, której obecnie jesteśmy świadkami, przejawiająca się rozwojem technologii mobilnych i mediów społecznościowych. Powoduje ona zmianę modeli organizacyjnych i dystrybucyjnych – przejście od modelu „jeden-do-wielu” do modelu „każdy-do-każdego” (*peer-to-peer*), w którym ludzie mogą bezpośrednio wymieniać się dobrami i usługami, z pominięciem pośredników. Pojedyncze osoby wchodzą z sobą w interakcje, wytwarzając produkty i usługi oraz dystrybuując je, zacierając tym samym granice pomiędzy producentami a odbiorcami. Dzięki wykorzystaniu ICT zredukowane są koszty transakcyjne (o czym wspominał Rifkin), wymiana (w tym dóbr, które nie były wcześniej brane pod uwagę) staje się tańsza i łatwiejsza niż kiedykolwiek wcześniej i możliwa na dużo większą skalę, a informacja na temat dóbr, które mogą być przedmiotem wymiany – szerzej dostępna i wiarygodniejsza (dzięki systemom reputacyjnym) [*The rise of the sharing economy*, 2013]. Przekłada się to zatem nie tylko na fundamentalne zmiany w gospodarce (nowy wymiar wymiany), lecz także na relacje międzyludzkie, w wielu bowiem transakcjach EW to nie pieniąż jest walutą, lecz np. czas wolny czy umiejętności<sup>9</sup>.

Podsumowując prowadzone rozważania i próbując syntetycznie zdefiniować EW, można zatem przyjąć, że istotą EW są rozproszone sieci powiązanych z sobą jednostek i społeczności, czyli współpraca (której fundamentem jest zaufanie), ale stymulowana i wspomagana narzędziami ICT<sup>10</sup>.

Do głównych cech przedsięwzięcia EW (które nie polega tylko na „uberyzacji”, czyli zastosowaniu geolokacji i płatności online) należy zaliczyć:

- umożliwienie dzięki ICT,
- łączenie rozproszonych sieci osób i aktywów,
- wykorzystywanie marnotrawionego potencjału materialnych i niematerialnych zasobów,
- zachęcanie do interakcji i budowania zaufania,
- wspieranie otwartości, włączenia i wspólnoty [Stokes et al., 2014: 11].

W tym kontekście warto podkreślić, że przedsięwzięcia EW są bardzo często innowacjami społecznymi, czyli nowymi, efektywniejszymi rozwiązaniami,

---

<sup>9</sup> W ramach modelu biznesowego amerykańskich firm SideCar i Lyft oferowana jest „podwózka przez znajomego”, któremu za czas spędzony razem w podróży pasażer rewanżuje się dobrowolnym datkiem [Geron, 2012].

<sup>10</sup> W tym kontekście pojawiają się krytyczne głosy, że ekonomia współpracy to nic nowego, bo współpraca istnieje od zawsze (*vide*: lumpeksy), jest to tylko udający coś nowego nowy rodzaj biznesu – *sharewashing* (jako nawiązanie do *greenwashing*). To dodatkowo dowodzi, jak istotna dla rozwoju EW jest rewolucja cyfrowa.

zaspokajającymi potrzeby społeczne, przekształcającymi społeczne i międzyludzkie relacje oraz przyczyniającymi się do upodmiotowienia różnych grup interesariuszy. Skoro każdy może sprzedać lub wypożyczyć dobra wcześniej niebrane przez rynek pod uwagę, staje się przedsiębiorcą – bardziej niezależnym, w tym także finansowo.

## Ekonomia współpracy — próby klasyfikacji

Szerokie spektrum EW sprawia, że cały czas toczy się dyskusja, co stanowi istotę tego zjawiska, jak klasyfikować wpisujące się w nie przedsięwzięcia i projekty (kategorie EW) oraz w jakim stopniu dane działanie jest przykładem EW (poziom/zakres współdzielenia).

R. Botsman [2013] wyróżniła w ramach EW cztery ważne obszary, do których autorki przypisały rozwijające się w ich ramach kategorie EW:

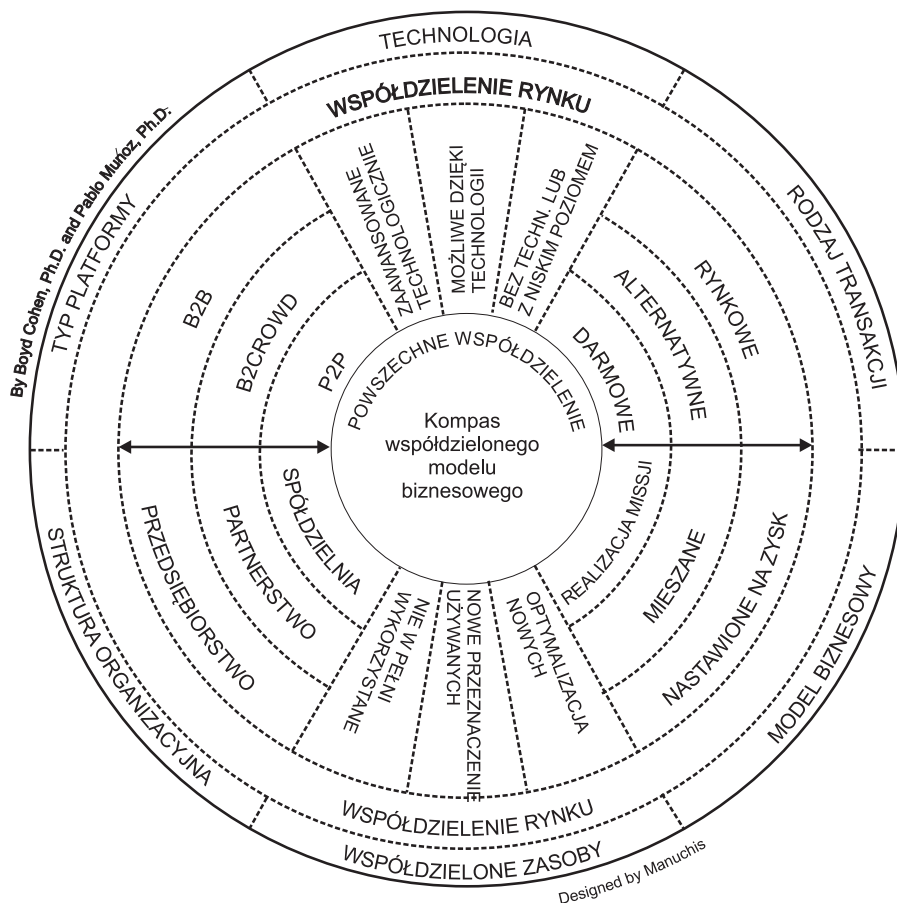
- produkcja (dotyczy projektowania, produkowania i dystrybucji dóbr poprzez sieci społecznościowe) – np. kooperatywy spożywcze, RWS (rolnictwo wspierane przez społeczność);
- konsumpcja (cyrkulacja produktów i usług poprzez dzielenie się, wymianę, sprzedaż, wypożyczanie lub nieodpłatne przekazywanie, także użytkowanie współdzielone) – np. coworking (współdzielenie przestrzeni biurowych), carpooling, car sharing, ride sharing, jadłodzielnie, tool sharing, couchsurfing, swapy np. ubraniowe, banki czasu, streaming wideo oraz muzyki;
- finanse (bezpośrednia bankowość pomiędzy ludźmi i społecznościowe modele inwestycji) – np. crowdfunding, pożyczki i ubezpieczenia społecznościowe;
- wiedza (powszechny i darmowy dostęp do wiedzy, otwarta edukacja) – np. user-driven innovation czy crowdsourcing, bezpłatne oprogramowanie, bookcrossing, skill sharing.

Wydaje się zasadne dodać za OuisShare do tej klasyfikacji jeszcze jeden obszar, czyli:

- otwarte i poziome zarządzanie (obejmujące zmiany w organizacjach, usługach publicznych i zaangażowaniu obywateli) – np. budżety partycypacyjne i inne zaawansowane formy partycypacji oraz kooperatywy [*The Collaborative Economy*, 2016].

Zmodyfikowana klasyfikacja R. Botsman wskazuje główne rodzaje działalności, w jakich rozwija się EW, skupiając się tym samym na charakterystycznych dla tych działalności kategoriach EW. Generalnie podział ten można uznać za rozłączny.

Inne podejście (branżowe) proponuje J. Owyang, w ramach kolejnych wersji tak zwanego plastra miodu ekonomii współpracy (*collaborative economy honeycomb*), pokazujących, jak EW rozprzestrzenia się na coraz to nowe gałęzie i branże (oraz podklasy w ich ramach). Model 1.0 zawierał sześć obszarów (towary, usługi, przestrzeń, żywność, transport, finanse) [Owyang, 2014c], których liczba wzrosła do dwunastu w wersji 2.0 (uwzględniono dodatkowo zdrowie i urodę, korporacje,



Rys. 2. Kompas współdzielonego modelu biznesowego

Źródło: Cohen, 2016; polska wersja modelu za: Sokołowski *et al.*, 2016.

media, logistykę, usługi komunalne, naukę) [Owyang, 2014d]. W najnowszym modelu 3.0 wyróżniono już szesnaście komórek plastra [Owyang, 2016]. Plaster miodu ilustruje rosnący zasięg branżowy EW, jednak zwiększająca się liczba branż sprawia, że z punktu widzenia wymienionych wcześniej kategorii EW, przyjęty podział nie jest rozłączny. Szczegółowa analiza modelu 3.0 (w tym podanych w nim przykładów firm, z którymi można bliżej się zapoznać dzięki globalnej bazie [www.meshing.it](http://www.meshing.it), skupiającej firmy ekonomii współpracy z całego świata) potwierdza w gruncie rzeczy wcześniejszy wniosek, że EW rządzi się własnymi zasadami i tradycyjne podziały nie oddają precyzyjnie jej specyfiki.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że w pojęciu EW zawiera się ekonomia współdzielenia, która wiąże się z współużytkowaniem i współdzieleniem nie w pełni

wykorzystywanych zasobów, za opłatą lub nie, bezpośrednio od osób indywidualnych, przy użyciu platform internetowych [Botsman, 2015]. Jest to termin najczęściej używany w odniesieniu do opisu nowego trendu<sup>11</sup> (nadal często zamiennie z EW) [Armstrong, 2016], ten obszar EW ma bowiem największy wkład w rozwój nowej ekonomii, przez co jest najczęściej dostrzegany i najszerzej analizowany. Wychodząc m.in. z takiego założenia, w 2016 roku Boyd Cohen i Pablo Muñoz zaproponowali kompas współdzielonego modelu biznesowego (*Sharing Business Model Compass*), w ramach którego wskazali różne kryteria oceny przedsięwzięć ekonomii współdzielenia (technologia, współdzielone zasoby, typ modelu biznesowego, rodzaj transakcji, typ platformy, struktura organizacyjna) oraz występujące w ramach tych kryteriów poziomy (skale) – Rysunek 2. Zbliżanie się do rdzenia kompasu oznacza zwiększanie zakresu współdzielenia w danym przedsięwzięciu [Cohen, 2016].

## Ekonomia współpracy — wybrane dobre praktyki

W Polsce przedsięwzięcia EW nie są jeszcze zbyt rozpowszechnione. Zainteresowanie tym nowym zjawiskiem można obserwować przede wszystkim w sektorze biznesu, gdzie przykłady EW są coraz liczniejsze. To przykłady zarówno nowych modeli biznesowych, bazujących w całości na idei EW, jak i praktyk polegających na włączeniu w istniejący już model biznesowy jakiejś kategorii EW [Stokes et al., 2014: 14]. Wśród przykładów włączenia podejścia EW w prowadzoną działalność biznesową można wymienić m.in.: poszukiwanie pracowników za pomocą Sharehire, angażowanie klientów czy pracowników w ramach user-driven innovation czy poszukiwania nowych innowacji za pomocą crowd-sourcing (np. platforma Bank Pomysłów Banku Zachodniego WBK<sup>12</sup>, platforma Imagine Orange<sup>13</sup> czy program dla pracowników Telekreator Orange Polska). W jednostkach samorządu terytorialnego mamy do czynienia wyłącznie z próbami wykorzystania idei EW na rzecz lepszego funkcjonowania organizacji (*vide*: budżety obywatelskie), choć być może zmieni się to w przyszłości, szczególnie w miastach, które mają aspiracje, by być *smart* [Glind, 2013].

Przykłady EW zidentyfikowane w Polsce zostały przedstawione na Rysunku 3. Jedną z prób opisanego zjawiska EW w naszym kraju stanowi polska wersja plastra miodu ekonomii współpracy – zob. Rysunek 4.

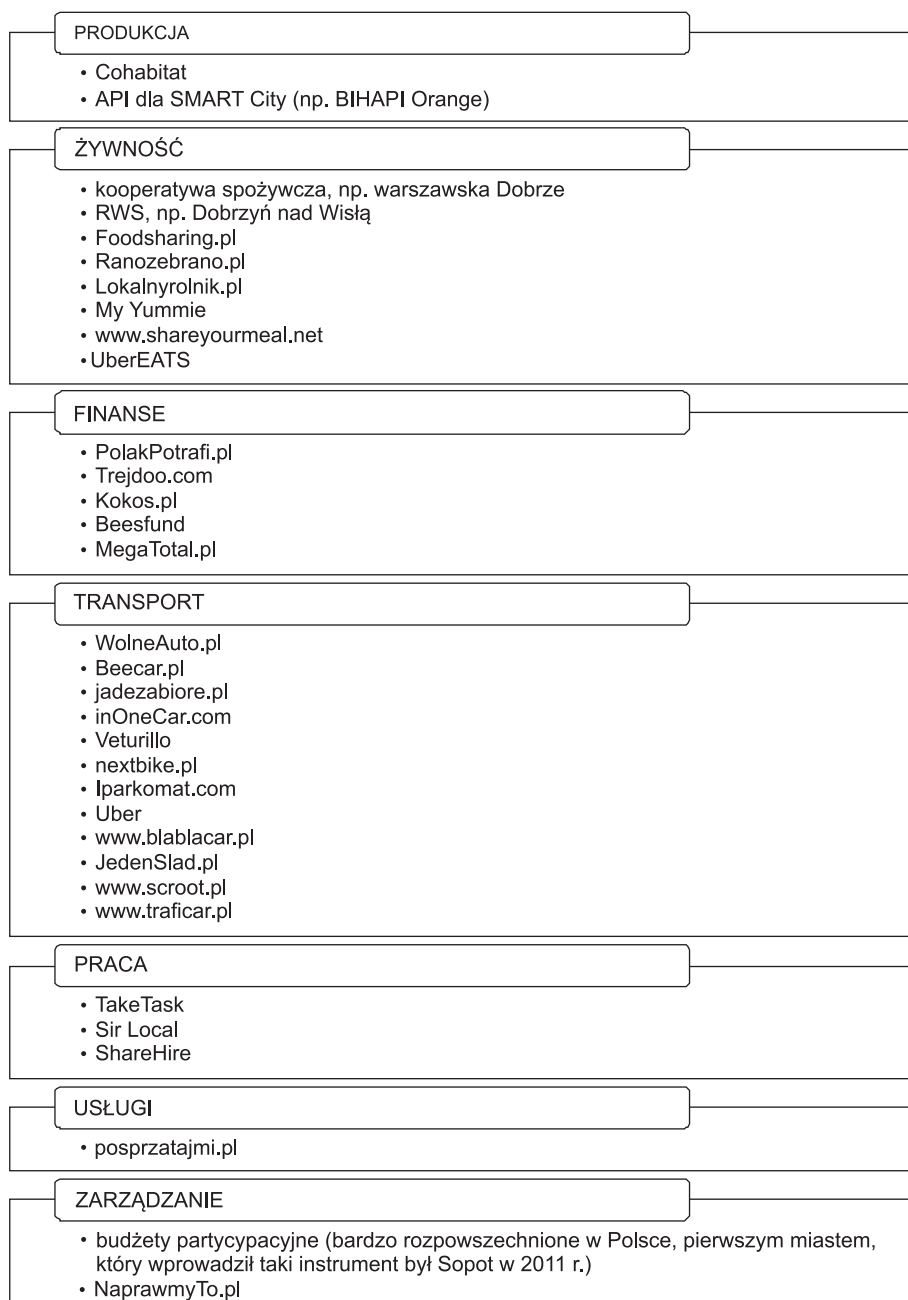
---

<sup>11</sup> Wpisanie do wyszukiwarki Google hasła *collaborative economy* przyniosło 61 mln wyników, podczas gdy *shared economy* – 182 mln [dostęp: 16.12.2016]. W 2015 r. termin *sharing economy* został wprowadzony do Oxford English Dictionary.

<sup>12</sup> <https://bankpomyslow.bzwbk.pl/> [dostęp: 10.01.2017].

<sup>13</sup> <http://imagine.orange.com/> [dostęp: 10.01.2017].





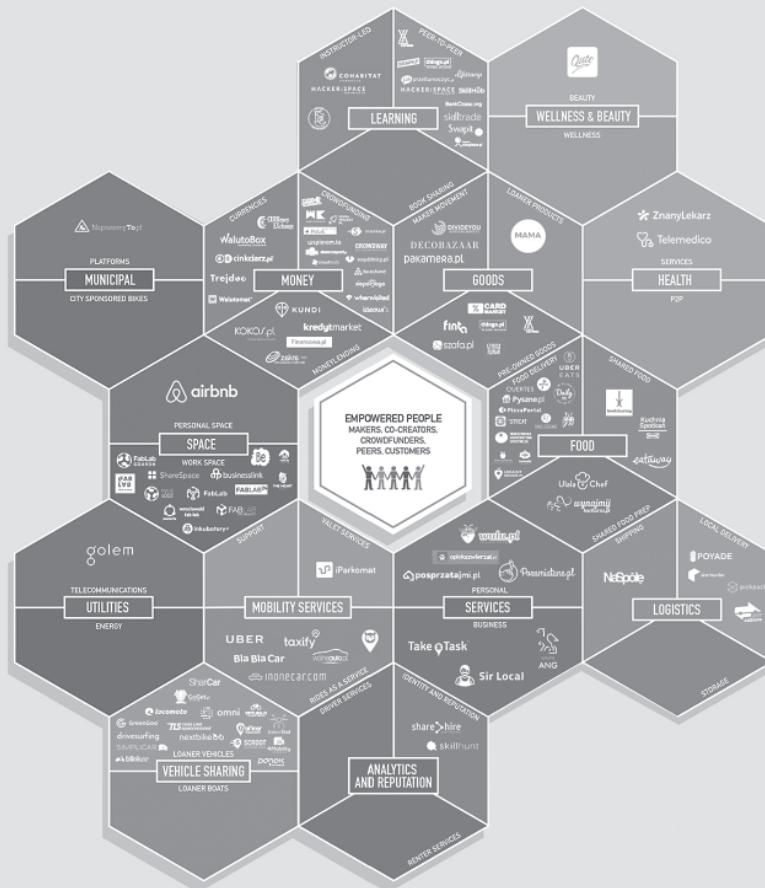
Rysunek 3. Przykłady ekonomii współpracy w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zgiep, 2016 oraz *web research*.

## Polish Collaborative Economy Honeycomb Version 2.0

Collaborative economy to nowe zjawisko społeczne i ekonomiczne, obejmujące zarówno bezpośrednie świadczenie sobie usług przez ludzi, jak również współużytkowanie, współtworzenie, współkupowanie, itp. Zjawisko bazuje na skłonności ludzi do współpracy, pomagania innym i dzielenia się swoim czasem oraz zasobami, które jest odwzajemniane w różny sposób (materialny i pozamaterialny). Zacięra się granicą pomiędzy jednostką, a przedsiębiorstwem. Ekonomia współpracy rozwija się w dużej mierze dzięki nowym technologiom internetowym oraz mobilnym, które ułatwiają dostęp do produktów i usług zwiększając ich bezpieczeństwo oraz jakość poprzez m.in. system ocen i ubezpieczenie.

Łukasz Zgiep  
www.zgiep.com



Creative Commons License. Attribution-NonCommercial.



**CROWDWAY**  
BUILD YOUR OWN VENTURE CAPITAL



**CROWD**<sup>TM</sup>  
COMPANIES  
www.crowdcompanies.com

Rysunek 4. Polski plaster miodu ekonomii współpracy

Źródło: Zgiep, 2017.

Jak wskazano we wcześniejszej części artykułu, w ramach EW największe znaczenie ma ekonomia współdzielenia, przez co pojęcia te są często utożsamiane. Z tego też powodu, przy ocenie wybranych, możliwie różnorodnych przykładów EW występujących w Polsce, bazowano na kryteriach i poziomach (skalach) zaproponowanych w ramach **kompasu współdzielonego modelu biznesowego** (Rysunek 2), zwracając równocześnie uwagę, w jakich punktach analizowane przedsięwzięcia wychodzą poza ten model – zob. Tabela 1. Dla kompleksowego przedstawienia i porównania wybranych przykładów EW uwzględniono w przeprowadzonej analizie dodatkowe kryteria, takie jak:

- rok powstania (co pozwoliło na pokazanie, jak nowe i aktualne jest dane przedsięwzięcie),
- obszar działalności (według zaprezentowanej wcześniej rozszerzonej klasyfikacji R. Botsman),
- współpraca (wychodząc z założenia, że współpraca stanowi istotę EW, analizowano, w jakim stopniu dane przedsięwzięcie oparte jest na współpracy),
- innowacje społeczne (uznając, że wszystkie analizowane przedsięwzięcia są przykładami innowacji społecznych, oceniano, jaka jest ich społeczna wartość dodana), a także poszerzono wyszczególnione w ramach **kompasu współdzielonego modelu biznesowego** kryterium struktura organizacyjna o dwa poziomy (formy) – JST i fundacje.

Analiza Tabeli 1 pozwala przede wszystkim zauważyć, że wszystkie omówione przykłady zafunkcjonowały dzięki ICT oraz współpracy, co potwierdza, że właśnie te dwa elementy są istotą tego typu inicjatyw. Wszystkie przedsięwzięcia można uznać, w mniejszym lub większym stopniu, za innowacje społeczne, co po części wynika z tego, że są one pionierskimi rozwiązaniami na rynku polskim. Najczęściej przedstawione przykłady EW opierają się na optymalizacji (nowych) zasobów, a ich model biznesowy jest mieszany. Każde przedsięwzięcie funkcjonuje w ramach innej struktury organizacyjnej, reprezentuje inny obszar działalności. Najstarsze funkcjonuje od 2007 roku.

Przedsięwzięcia EW bazują na zdecentralizowanych sieciach jednostek i społeczności oraz rynków, muszą zatem osiągnąć pewną krytyczną masę (jak sieci społecznościowe) oraz płynność (jak rynki, nawet lokalne), by stały się bardziej użyteczne [Makkonen, 2015]. Badanie Eurobarometru (2016) pokazało, że 52% Europejczyków słyszało o platformach ekonomii współpracy, 17% – korzystało z nich, a wśród tych użytkowników 32% było także dostarczycielami dóbr i usług. Do głównych korzyści z EW zaliczyli oni: wygodniejszy dostęp do usług (41% odpowiedzi), tańsze lub nawet darmowe usługi (33%), możliwość wymiany dóbr i usług zamiast kupowania (25%) oraz oferowanie nowych lub innych usług (24%) [*Flash Eurobarometer 438. Report...*, 2016: 5, 12, 15]. Według badań PwC (2016), 40% dorosłych Polaków słyszało o platformach, dzięki którym osoby prywatne odpłatnie świadczą usługi, a 26% aktywnie z nich korzysta. Dla nich głównymi zaletami korzystania z EW jest: korzystna cena (54% ankietowanych), możliwość poznania ciekawych ludzi (30%) i wygoda (21%) [PwC, 2016: 4, 9].

EW nie jest już niszowym zjawiskiem, lecz szybko rosnącym trendem na dużą skalę, angażującym miliony osób prywatnych w liczne przedsięwzięcia, przynoszące

Tabela 1.

Porównanie wybranych przedsięwzięć ekonomii współpracy w oparciu o rozszerzoną przez autorki metodologię kompasu współdzielonego modelu biznesowego

| BRANŻA                                  | ZYWNOSĆ  | NIERUCHOMOŚCI                             | ZARZĄDZANIE W JST                                   | SPOŁECZNE MAPOWANIE PRZESTRZENI PUBLICZNEJ                      | TRANSPORT   | FINANSE   | PRODUKCJA   |
|---|--|---|---|---|---|---|---|
| PRZYKŁADY                               | RWS Dobrzyń nad Wisłą                                  | Coworking Wolna Przestrzeń                | Budżet partycypacyjny                               | NaprawyTo.pl  | Veturillo   | PolakPotrafi.pl   | Cohabitat   |
| MODEL BIZNESOWY                         | nastawiony na zysk                                     | mieszany (non-profit/realizacja misji)    | non-profit  | mieszany (non-profit/realizacja misji)                          | mieszany (nastawiony na zysk/realizacja misji miasta, tj. zapewnienie wysokiej jakości życia) | mieszany (nastawiony na zysk/realizacja misji)  | mieszany (nastawiony na zysk/realizacja misji)  |
| ZASOBY (w jaki sposób są współdzielone) | optymalizacja produkcji i sprządaży zasobów – żywności | optymalizacja zasobu powierzchni biurowej | nie w pełni wykorzystane (idee, pomysły, pieniądze) | nie w pełni wykorzystane/optymalizacja nowych (wiedza, pomysły) | optymalizacja wykorzystania w transporcie miejskim rowerów                                    | nie w pełni wykorzystane/optymalizacja nowych/nowych/przeznaczenie używanych (wiedza, pomysły, technologie) | nie w pełni wykorzystane/optymalizacja nowych/nowych/przeznaczenie używanych (wiedza, pomysły, technologie) |

| BRANŻA                  | ŻYWNOSĆ                      | NIERUCHOMOŚCI                     | ZARZĄDZANIE W JST            | SPOŁECZNE MAPOWANIE PRZESTRZENI PUBLICZNEJ | TRANSPORT  | FINANSE                    | PRODUKCJA  |
|-------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|--|--|----------------------------|--|
| PRZYKŁADY               | <b>RWS Dobrzyń nad Wisłą</b> | <b>Coworking Wolna Przestrzeń</b> | <b>Budżet partycypacyjny</b> | <b>NaprawyTo.pl</b>                        | <b>Veturillo</b>                                   | <b>PolakPotrafi.pl</b>     | <b>Cohabitat</b>   |
| TECHNOLOGIA             | możliwe dzięki technologii   | możliwe dzięki technologii        | możliwe dzięki technologii   | możliwe dzięki technologii                 | możliwe (usprawionone) dzięki technologii          | możliwe dzięki technologii | możliwe dzięki technologii/zaawansowane technologicznie* |
| TYP PLATFORMY           | B2P                          | P2P                               | P2P                          | P2P  | B2P  | P2P/B2P                    | P2P/B2P  |
| RODZAJ TRANSAKCJI       | rynkowa                      | darmowa**                         | darmowa                      | darmowa                                    | rynkowa  | rynkowa                    | rynkowa/darmowa  |
| STRUKTURA ORGANIZACYJNA | gospodarstwo rolne           | fundacja                          | gmina lub dzielnicowa        | organizacje społeczne***                   | w ramach Zarządu Transportu Miejskiego w Warszawie | platforma crowdfundingowa  | fundacja   |
| ROK POWSTANIA           | 2013                         | 2014                              | w Polsce od 2011             | 2015 (w obecnym kształcie)                 | 2012   | 2012                       | 2007 (w obecnej formie od 2012)                          |

| BRANŻA  | ŻYWNOŚĆ   | NIERUCHOMOŚCI   | ZARZĄDZANIE W JST  | SPOŁECZNE MAPOWANIE PRZESTRZENI PUBLICZNEJ   | TRANSPORT  | FINANSE  | PRODUKCJA   |
|---|---|---|--|--|--|--|---|
| PRZYKŁADY   | RWS Dobrzyń nad Wisłą   | Coworking Wolna Przestrzeń  | Budżet partycypacyjny  | NaprawyTo.pl   | Veturillo  | PolakPotrafi.pl  | Cohabitat   |
| OBSZAR DZIAŁALNOŚCI   | produkcja (obejmuje produkcję i sprzedaż ekologicznych owoców rolnych dzięki grupie inwestujących sezonowo w przedsięwzięcie konsumentów) | konsumpcja – współdzielenie przestrzeni biurowych<br>wiedza – zdrowy styl życia, styl spędzania wolnego czasu | otwarte i poziome zarządzanie  | otwarte zarządzanie problemów w przestrzeni publicznej   | konsumpcja (cyrkulacja produktów i usług poprzez wypożyczanie)   | finanse (społecznościowe modele inwestycji)  | wiedza – w zakresie budownictwa naturalnego<br>produkcja – projektowanie i realizacja<br>budowli pokazowych z zakresu budownictwa naturalnego |
| WSPÓLPRACA (w jakim stopniu przedsięwzięcie jest na niej oparte?) | dzięki niej możliwe jest prowadzenie przedsięwzięcia  | dzięki niej możliwe jest prowadzenie przedsięwzięcia  | dzięki niej możliwe jest prowadzenie przedsięwzięcia (współpraca zarówno na etapie zgłaszania projektów, głosowania, jak i realizacji i ewaluacji) | dzięki niej możliwe jest prowadzenie przedsięwzięcia (współpraca obejmuje mieszkańców, samorząd i organizacje społeczne tworzące serwis) | dzięki niej możliwe jest prowadzenie przedsięwzięcia (współpraca – z operatorem systemu, oraz z mieszkańcami – projektowanie miejsc wypożyczalnia) | dzięki niej możliwe jest prowadzenie przedsięwzięcia (współpraca na różnych poziomach *****) | dzięki niej możliwe jest prowadzenie przedsięwzięcia (współpraca na różnych poziomach *****)  |

| BRANŻA   | ŻYWNOSĆ   | NIERUCHOMOŚCI   | ZARZĄDZANIE W JST   | SPOŁECZNE MAPOWANIE PRZESTRZENI PUBLICZNEJ  | TRANSPORT  | FINANSE  | PRODUKCJA   |
|--|---|---|---|---|--|--|---|
| PRZYKŁADY  | <b>RWS Dobrzyń nad Wisłą</b>  | <b>Coworking Wolna Przestrzeń</b>   | <b>Budżet partycypacyjny</b>  | <b>Naprawmy To.pl</b>   | <b>Veturillo</b>   | <b>PolakPotrafi.pl</b>                                     | <b>Cohabitat</b>  |
| <b>INNOWACJE SPOŁECZNE</b><br>(społeczna wartość dodana) | alternatywny model współpracy między rolnikami a konsumentami, oparty na zaufaniu, kontakcie osobistym, szacunku i obustronnym wsparciu | innowacyjne rozwiązania pozwalające rodzicom wrócić na rynek pracy oraz łączyć pracę i rodzinne spędzanie czasu | nowe rozwiązania, zaspokajające potrzeby społeczne oraz przyczyniające się do upodmiotowienia różnych grup interesariuszy | efektywniejsze rozwiązania, upodmiotowienie różnych grup interesariuszy, budowanie i wzmacnianie zaufania | efektywniejsze rozwiązania, promowanie zrównoważonego transportu | finansowanie oparte na międzyludzkich relacjach i zaufaniu | ekoinnowacje, innowacje społeczne (w tym związane z działaniami na rzecz włączenia społecznego) |

\* W ramach podejmowanych działań wykorzystywane są technologie informatyczne (np. wykorzystanie oprogramowania *open source* w prowadzeniu warsztatów, szkoleń) oraz zaawansowane technologie budownictwa naturalnego.

\*\* Zarówno rezerwacja biurka, jak i rezerwacja miejsca w Klubie Malucha z opieką nad dziećmi od roku do lat 3 jest bezpłatna, koszty działania Klubu Malucha pokrywane są z dochodu kawiarni Wolna Przestrzeń.

\*\*\* Dokładnie jest to narzędzie informatyczne tworzone przez grupę organizacji społecznych.

\*\*\*\* Współpraca obejmuje następujące formy: Spółdzielnia zrzeszająca architektów, budowlanców i zwykłych wolontariuszy – Cohabitat-Build; współpraca z Programem Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), współpraca z grupami defaworyzowanymi i wykluczonymi, np. z podopiecznymi ośrodka socjoterapii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://budzetyobywatelskie.pl/> [dostęp: 11.12.2016], <http://naprawmyto.pl/home> [dostęp: 11.12.2016], <https://nextbike.pl/miasta/warszawa-veturillo/> [dostęp: 11.12.2016], <https://polakpotrafi.pl/> [dostęp: 11.01.2017], <https://www.facebook.com/rwsdobrzyń/> [dostęp: 11.01.2017], [www.facebook.com/CohabitatGroup/](http://www.facebook.com/CohabitatGroup/) [dostęp: 10.01.2017], [www.fundacjaodzinnna.org.pl/co-working](http://www.fundacjaodzinnna.org.pl/co-working) [dostęp: 10.01.2017].

ogromne zyski<sup>14</sup> i korzyści [Zgiep, 2016; Owyang, 2014a]. EW pobudza bowiem innowacyjność, konkurencyjność i rozwój poprzez umożliwienie pojedynczym osobom świadczenia zupełnie nowych usług, wspieranie nowych, elastycznych form zatrudnienia i nowych źródeł dochodu, prowadząc do rozszerzenia asortymentu, poprawy jego jakości i obniżenia cen, a także bardziej efektywnego wykorzystania zasobów. EW przyczynia się także do budowania kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego, prowadząc do upodmiotowienia użytkowników, wzmacniając relacje międzyludzkie, zaufanie<sup>15</sup>. EW pozwala bowiem także na wdrażanie otwartego i poziomego zarządzania, stanowiącego podstawę zarządzania partycypacyjnego, w którym podkreśla się sieciowy i partnerski charakter relacji w procesie współzarządzania [Noworól, 2013: 22–23].

Równocześnie należy zauważyć, że przedsięwzięcia EW są wyzwaniem dla funkcjonujących podmiotów gospodarczych, podważając dotychczasowe modele rynkowe, oraz dla regulatorów, rodząc z jednej strony obawy o kwestie związane z zapewnieniem bezpieczeństwa konsumenckiego i publicznego, z drugiej – ryzyko przeregulowania i karania podejmujących takie aktywności zamiast ich wspierania [Koopman et al., 2014; PwC, 2016]. EW stanowi także wyzwanie dla JST, bo wymusza inne, nowe kanały komunikacji i współpracy.

## Podsumowanie

Termin ekonomia współpracy narodził się dopiero w 2009 roku w toku dyskusji nad pojawiającymi się różnymi określeniami i próbami zdefiniowania tego nowego fenomenu, podejmowanymi przez różnych badaczy (m.in. D. Tapscotta i A.D. Williamsa, J. Rifkina, a przede wszystkim J. Owyanga i R. Botsman).

Chociaż siłą napędową EW są Millenialsi (bo EW jest nie tylko zgodna z ich naturą, lecz także odpowiada na ich oczekiwania), to trend ten dotyczy wszystkich grup pokoleniowych. EW jest nie tyle niszowym zjawiskiem społecznym, ile coraz bardziej mainstreamowym trendem wynikającym z rewolucji cyfrowej.

Istotą EW są rozproszone sieci powiązanych z sobą jednostek i społeczności, czyli współpraca (której fundamentem jest zaufanie), ale stymulowana i wspomagana narzędziami ICT. Wśród głównych cech przedsięwzięcia EW należy wymienić: funkcjonowanie dzięki ICT; łączenie rozproszonych sieci osób i aktywów; wykorzystywanie marnotrawionego potencjału zasobów; zachęcanie do interakcji i otwartości oraz wspieranie włączenia i wspólnoty. Choć termin ekonomia współdzielenia używany jest często zamiennie z EW, to jedynie zawiera

---

<sup>14</sup> W 2014 r. PwC oszacowało, że globalny przychód z ekonomii współdzielenia w pięciu kluczowych sektorach: usługi finansowe, transport, hotelarstwo i turystyka, usługi profesjonalne, wyniesie 335 mld dolarów do 2025 r. [PwC, 2014].

<sup>15</sup> *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Europejski program na rzecz gospodarki dzielenia się*, Bruksela, dnia 2.6.2016 r., COM(2016) 356 final, s. 2.



on się w pojęciu EW, ponieważ wiąże się z współużytkowaniem i współdzieleniem nie w pełni wykorzystywanych zasobów, za opłatą lub nie, bezpośrednio od osób indywidualnych, przy użyciu platform internetowych. Z pewnością jednak ten obszar EW ma największy wkład w rozwój nowej ekonomii, przez co jest najczęściej dostrzegany.

Podjęmowane próby klasyfikacji EW pokazują, że EW rządzi się własnymi zasadami i tradycyjne podziały nie oddają precyzyjnie jej specyfiki – choć podział na charakterystyczne kategorie EW występujące w ramach głównych rodzajów działalności można uznać za rozłączny, to podział branżowy (w ramach plastra miodu współpracy), pokazujący rosnący zakres przedsięwzięć EW – już nie.

Ocena wybranych polskich dobrych przykładów EW, bazująca na kompasie współdzielonego modelu biznesowego B. Cohena i P. Muñoza, pozwoliła stwierdzić, że zjawisko to w Polsce jest nowe, a podejmowane przedsięwzięcia EW – bardzo różnorodne. Wszystkie jednak przedsięwzięcia bazują na ICT i współpracy – fundamentach tej nowej idei.

Na koniec trzeba podkreślić, że coraz więcej organizacji (zarówno biznesowych, jak i niebiznesowych) szuka sposobów wykorzystania tych nowych możliwości – reagując na ewoluujące potrzeby interesariuszy, dopasowują swoje modele i formy działania do nowych zjawisk, chcąc pokazać, że oni również są zaangażowani w EW. Budzić to może czasami wątpliwości, czy nie jest to aby tylko kolejna forma kapitalizmu, sposób budowania wizerunku i reputacji, a nie – współpracy i zaufania, tworzenia nowej wartości, lepszej alternatywy dla wszystkich interesariuszy. Jednak warto pamiętać, że bardzo często przedsięwzięcia EW są zarazem innowacjami społecznymi, prowadzącymi do systemowej zmiany społecznej i przyczyniającymi się do upodmiotowienia i zaangażowania beneficjentów, których dotyczą. Tym samym wzrost popularności EW przyczynia się do wdrażania zarządzania partycypacyjnego oraz rozwoju idei *smart cities*.

## Bibliografia

- Armstrong P. (2016), *Why You Need To Know More About The Collaborative Economy And How It Will Affect You*, „Forbes”, November 1.
- Botsman R. (2013), *The Sharing Economy Lacks A Shared Definition*, [www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition](http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition) [dostęp: 07.01.2017].
- Botsman R. (2015), *Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption – And What Isn't?*, [www.fastcoexist.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt](http://www.fastcoexist.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt) [dostęp: 10.12.2016].
- Cohen B. (2016), *Making Sense Of The Many Business Models In The Sharing Economy*, [www.fastcoexist.com/3058203/making-sense-of-the-many-business-models-in-the-sharing-economy](http://www.fastcoexist.com/3058203/making-sense-of-the-many-business-models-in-the-sharing-economy) [dostęp: 11.12.2016].
- Conley Ch. (2017), *Rozpocząłem pracę w Airbnb, mając 52 lata. Oto czego dowiedziałem się o wieku, mądrości i branży technologicznej*, [www.hbrpl.pl/b/](http://www.hbrpl.pl/b/)

- rozpoczalem-prace-w-airbnb-majac-52-lata-oto-czego-dowiedzialem-sie-o-wieku-madrososci-i-branzy-technologicznej/P1BgI7ZBf8 [dostęp: 21.08.2017].
- Eckhardt G.M., Bardhi F. (2015), *The Sharing Economy Isn't About Sharing at All*, „Harvard Business Review”, January 28.
- Flash Eurobarometer 438. Report. *The use of collaborative platforms*, European Commission, (June 2016), <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Result-Doc/download/DocumentKy/72885> [dostęp: 16.12.2016].
- Geiger A. (2017), *Millennials are the most likely generation of Americans to use public libraries*, [www.pewresearch.org/fact-tank/2017/06/21/millennials-are-the-most-likely-generation-of-americans-to-use-public-libraries/](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/06/21/millennials-are-the-most-likely-generation-of-americans-to-use-public-libraries/) [dostęp: 21.08.2017].
- Geron T. (2012), *Will Ride-Sharing Apps Replace Car Ownership?*, „Forbes”, July 9.
- Geron T. (2013), *Airbnb And The Unstoppable Rise Of The Share Economy*, „Forbes”, February 11.
- Glind van de P. (2013), *Amsterdam: Europe's First Shareable City?*, [www.collaborative-consumption.com/2013/11/27/amsterdam-europes-first-shareable-city/](http://www.collaborative-consumption.com/2013/11/27/amsterdam-europes-first-shareable-city/), 27.11. [dostęp: 12.12.2016].
- Grossman L. (2006), *You – Yes, You – Are TIME's Person of the Year*, „Time”, December 25.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Europejski program na rzecz gospodarki dzielenia się*, Bruksela, dnia 2.6.2016 r., COM(2016) 356 final, [www.ipex.eu/IPEXL-WEB/dossier/document/COM20160356.do](http://www.ipex.eu/IPEXL-WEB/dossier/document/COM20160356.do) [dostęp: 12.12.2016].
- Koopman Ch. et al. (2014), *The Sharing Economy and Consumer Protection Regulation: The Case for Policy Change*, Mervatus Center, Arlington, December, [www.mercatus.org/system/files/Koopman-Sharing-Economy.pdf](http://www.mercatus.org/system/files/Koopman-Sharing-Economy.pdf) [dostęp: 17.12.2016].
- Makkonen J. (2015), *Why He Collaborative Economy Is Not Like Social Media*, <http://magazine.ouishare.net/2015/09/why-the-collaborative-economy-is-not-like-social-media/> [dostęp: 11.12.2016].
- Noworól A. (2013), *Ku nowemu paradymatowi planowania terytorialnego*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Owyang J. (2014a), *Report: Sharing is the New Buying, Winning in the Collaborative Economy*, [www.web-strategist.com/blog/2014/03/03/report-sharing-is-the-new-buying-winning-in-the-collaborative-economy/](http://www.web-strategist.com/blog/2014/03/03/report-sharing-is-the-new-buying-winning-in-the-collaborative-economy/) [dostęp: 15.12.2016].
- Owyang J. (2014b), *It's Just the Economy*, [www.web-strategist.com/blog/2014/01/24/its-just-the-economy/](http://www.web-strategist.com/blog/2014/01/24/its-just-the-economy/) [dostęp: 10.12.2016].
- Owyang J. (2014c), *Framework: Collaborative Economy Honeycomb*, [www.web-strategist.com/blog/2014/05/05/framework-collaborative-economy-honeycomb-osfest14/](http://www.web-strategist.com/blog/2014/05/05/framework-collaborative-economy-honeycomb-osfest14/) [dostęp: 11.12.2016].
- Owyang J. (2014d), *Collaborative Economy Honeycomb 2 – Watch it Grow*, [www.web-strategist.com/blog/2014/12/07/collaborative-economy-honeycomb-2-watch-it-grow/](http://www.web-strategist.com/blog/2014/12/07/collaborative-economy-honeycomb-2-watch-it-grow/) [dostęp: 10.12.2016].
- Owyang J. (2015), *The Collaborative Economy Defined*, [www.web-strategist.com/blog/2015/08/27/the-collaborative-economy-defined/](http://www.web-strategist.com/blog/2015/08/27/the-collaborative-economy-defined/) [dostęp: 08.12.2016].
- Owyang J. (2016), *Honeycomb 3.0: The Collaborative Economy Market Expansion*, [www.web-strategist.com/blog/2016/03/10/honeycomb-3-0-the-collaborative-economy-market-expansion-sxsw/](http://www.web-strategist.com/blog/2016/03/10/honeycomb-3-0-the-collaborative-economy-market-expansion-sxsw/) [dostęp: 10.12.2016].

- PwC (2014), *The Sharing Economy – Sizing the Revenue Opportunity*, [www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.html](http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.html) [dostęp: 14.12.2016].
- PwC (2016), *(Współ)dziel i rządz! Prawno-podatkowe aspekty ekonomii współdzielenia w Polsce*, [www.pwc.pl/pl/pdf/ekonomia-wspoldzielenia-raport-2-pwc.pdf](http://www.pwc.pl/pl/pdf/ekonomia-wspoldzielenia-raport-2-pwc.pdf) [dostęp: 17.12.2016].
- Rifkin J. (2000), *The Age of Access: The New Culture of Hyper Capitalism Where All of Life Is A Paid-For Experience*, Tarcher, New York.
- Rifkin J. (2014), *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*, Palgrave Macmillan, New York.
- Sokołowski D., Starzyński S., Rok B., Zgiep Ł. (2016), *Raport. Ekonomia współpracy w Polsce 2016*, Społeczność Ekonomia Współpracy, <http://ekonomiawspolpracy.pl/> [dostęp: 09.04.2018].
- Stokes K. et al. (2014), *Making Sense of the UK Collaborative Economy*, Nesta, Collaborative Lab, wrzesień, [www.collaboriamo.org/media/2014/10/making\\_sense\\_of\\_the\\_uk\\_collaborative\\_economy\\_14.pdf](http://www.collaboriamo.org/media/2014/10/making_sense_of_the_uk_collaborative_economy_14.pdf) [dostęp: 10.12.2016].
- Tapscott D., Williams A.D. (2006), *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, Penguin Group, New York.
- The Collaborative Economy* (2016), [http://ouishare.net/en/about/collaborative\\_economy](http://ouishare.net/en/about/collaborative_economy) [dostęp: 12.12.2016].
- The rise of the sharing economy* (2013), „The Economist”, March 9, [www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy](http://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy) [dostęp: 10.12.2016].
- Zgiep Ł. (2016), *Korzyści i obszary ekonomii współpracy w Polsce i na świecie*, <http://zgiep.com/korzysci-i-obszary-ekonomii-wspolpracy-w-polsce-i-na-swiecie/> [dostęp: 16.12.2016].
- Zgiep Ł. (2017) *Collaborative Economy HoneyComb 2.0 – premiera!*, <http://zgiep.com/collaborative-economy-honeycomb-2-0/> [dostęp: 17.12.2017].