

Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw w modelu *sharing economy*

Małgorzata Poniatowska-Jaksch*

Wstęp

W XXI w. najbardziej perspektywicznym segmentem gospodarki cyfrowej jest model platform. Tego typu przeobrażenia implikują zmiany w podejściu do procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Najbardziej spektakularne sukcesy odnotowują przedsiębiorstwa powszechnie utożsamiane z gospodarką współdzielenia (*sharing economy*), takie jak Uber czy Airbnb. Można się jednak spotkać z opinią (Seif 2016), że teorie objaśniające proces internacjonalizacji przedsiębiorstw są nieadekwatne do specyfiki ich rozwoju. Gospodarka współdzielenia opiera się na innych zasadach, tworząc niejako nowe środowisko dla przedsiębiorstw działających w wymiarze międzynarodowym. Stąd też celem artykułu jest scharakteryzowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw działających w modelu *sharing economy* na tle tradycyjnych form ekspansji zagranicznej. W opracowaniu zastosowano analizę tekstów źródłowych i metodę opisową.

Niejednoznaczność pojęcia modelu biznesu w *sharing economy*

Nie ma jednej i jednoznacznej definicji *sharing economy*. Najogólniej postrzega ją Botsm, który definiuje *sharing economy* jako system aktywizujący niewykorzystywane aktywa dzięki uruchomieniu w ich ramach modeli i rynków umożliwiających zarówno dostęp do tych zasobów, jak i wzrost ich wydajności (Feelländer, Ingram i Teigland 2015, s. 13–15). Aktywa te to rozmaite dobra materialne i nie-

* Małgorzata Poniatowska-Jaksch – dr hab. nauk ekonomicznych, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Rynków i Konkurencji, mponia@sgh.waw.pl.

materialne. W przypadku tych pierwszych charakterystyczna dla modeli *sharing economy* jest zastępowanie rzadko wykorzystywanych w ciągu roku produktów usługami. Pozostałe cechy, co do których wszyscy badacze są zgodni, to:

1. Uczestnicy transakcji – zalicza się do nich dostawców usług, użytkowników (którzy mogą być jednocześnie dostawcami) i pośredników łączących za pośrednictwem platform internetowych usługodawców z użytkownikami, obsługujących transakcje pomiędzy nimi. Nowością jest wprowadzenie komunikacji *peer to peer* (P2P) – modelu komunikacji w sieci komputerowej, gwarantującego obu stronom równorzędne prawa.
2. Dostęp, a nie własność jako podstawowy warunek prowadzenia działalności gospodarczej.
3. Charakter transakcji, którego przedmiotem są aktywa materialne i niematerialne udostępniane w wyniku wynajmu, użyczenia, barteru (opartego na sztucznych jednostkach rozliczeniowych albo bez nich) czy też w ramach wymiany (Poniatowska-Jaksch i Sobiecki 2016, s. 159–162).

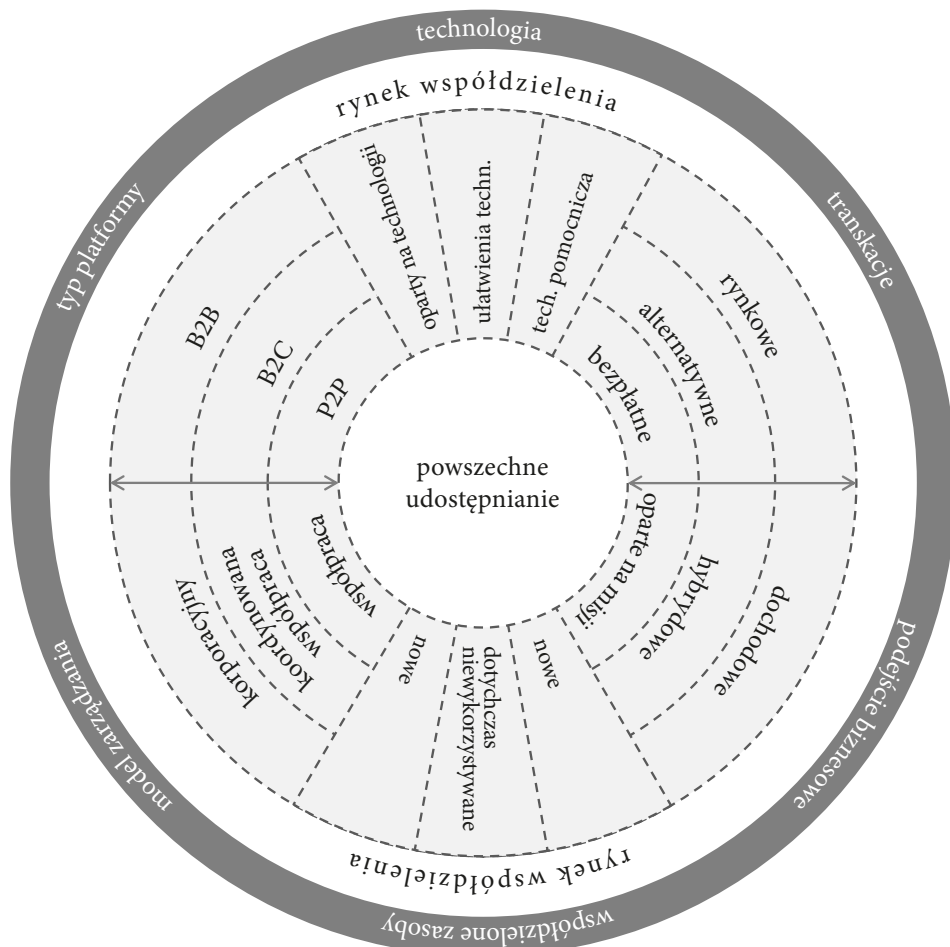
Dyskusje w obszarze pojęciowym gospodarki współdzielenia odnoszą się w pierwszej kolejności do odmiennego postrzegania celu dzielenia się zasobami. Według Rude (2015) ludzie „dzielą się” nie tylko ze względów ekonomicznych (aby zaoszczędzić pieniądze, „dorobić”), ale także społecznych (chcą poznać nowe osoby, nawiązać nowe relacje) oraz praktycznych (pragną zaoszczędzić czas) oraz środowiskowych. W tego typu podejściu nie wpisują się modele biznesowe ukierunkowane jedynie na zysk (np. Uber, Airbnb), choć spełniają wymienione podstawowe cechy *sharing economy*.

Jednak nie wszyscy badacze podzielają ten pogląd. Zdaniem Wallensteina i Shelata „współdzielenie” nie jest żadną uwarunkowaną kulturowo ideologią – głównym powodem jej rozwoju są wartości ekonomiczne (Wallenstein i Shelat 2017a). Stąd też coraz częściej postrzega się *sharing economy* szeroko, wskazując na różnorodne modele biznesu realizowane w jej ramach. Na podstawie własnych obserwacji Cohen i Muñoz zidentyfikowali sześć kluczowych wymiarów modeli biznesowych w gospodarce współdzielenia, wskazując jednocześnie w każdym z nich trzy podtypy, co prowadzi do łącznej liczby 729 unikalnych modeli biznesowych. Podstawowe wymiary to (Cohen 2016):

1. **Technologia.** Niektóre modele biznesowe wykorzystują technologię nie tylko do łączenia użytkowników, ale także do finalizowania transakcji w trybie offline (np. firmy zajmujące się crowdfundingiem). Inne zaś to modele biznesowe oparte na technologii ułatwiającej połączenia (np. Uber). Można jednak też wskazać przedsięwzięcia lokalne, w przypadku których technologia jest co najwyżej narzędziem pomocniczym (np. co-working).
2. **Transakcje.** Podstawowe warianty transakcji to: rynkowy, alternatywny i bezpłatny. W pierwszym przypadku dobrym przykładem jest Uber, który zmienia ceny w zależności od popytu. Jednak większość wspieranych

przez kapitał podwyższonego ryzyka firm – takich jak Airbnb i Rent the Runway – wybiera ceny rynkowe. Banki czasu są z kolei przykładem transakcji bezpłatnych.

Rysunek 1. Model *sharing economy* – kompas



Źródło: opracowanie własne na podstawie Cohen 2016.

3. **Podejście biznesowe.** Trzy główne podejścia to modele: napędzane zyskiem, hybrydowe i oparte na misji. Uber, Upwork i eBay to platformy wymiany nastawione na zysk. Modele hybrydowe to zaś te, które zwykle są tworzone jako for-profit, ale ukierunkowane są także na osiąganie celów społecznych i/lub środowiskowych. Przykładem jest Zipcar (przejęty przez Avis), którego celem było m.in. ograniczenie ruchu i redukcja zanie-

czyszczenia w miastach. Modele oparte na misji, najczęściej non-profit, to przede wszystkim inicjatywy sąsiedzkie.

4. **Wspólne zasoby.** W tym przekroju możliwe są trzy podejścia polegające na optymalizowaniu: nowych zasobów (zakup na potrzeby nowej działalności – np. Zipcar), niewykorzystanych istniejących zasobów/zapasów (np. Rent the Runway w odniesieniu do niesprzedanych sukni ślubnych) oraz poprzez znalezienie nowego miejsca do wykorzystania używanych zasobów (pożyczenie używanej wiertarki).
5. **Model zarządzania.** W tym przekroju mieszczą się różne rozwiązania – od tradycyjnych struktur korporacyjnych, po modele współpracy. Struktury korporacyjne wydają się wyborem, co nie powinno dziwić, w przypadku większości modeli biznesowych wspieranych kapitałem podwyższonego ryzyka w gospodarce współdzielenia się (np. Uber, Airbnb, Upwork, Rent the Runway).
6. **Typ platformy.** W praktyce występują co najmniej trzy typy: B2B (założony przez firmę Caterpillar Yardclub, który ułatwia wynajem ciągników), biznes dla „tłumu” (np. Zipcar, Rent the Runway) i P2P – Airbnb, Task Rabbit, Indiegogo, Blablacar itp. zaliczają się do klasycznej w gospodarce współdzielenia kategorii P2P.

Nie wszystkie zidentyfikowane modele biznesowe w *sharing economy* są w jednakowym stopniu podatne na ekspansję zagraniczną. Ta kwestia wymaga jednak pogłębionych badań. Niemniej w pierwszej kolejności dotyczy tych ukierunkowanych na zysk, o korporacyjnym modelu zarządzania.

Kierunki ekspansji zagranicznej w *sharing economy*

Przedsiębiorstwa ukierunkowane na zysk działające w modelu biznesu *sharing economy*, podejmując decyzję o ekspansji zagranicznej firmy, analizują makrootoczenie za pomocą – w odróżnieniu od tradycyjnej gospodarki – platforma lub aplikacji, znacznie ograniczając koszty z tego tytułu (Dyal-Chand 2015, s. 241–309). Firmy w modelu *sharing economy*, tak jak i inne przedsiębiorstwa związane z biznesem cyfrowym, bazują na analizie SLEPT, na którą składają się czynniki: społeczne, prawne i etyczne, ekonomiczne, polityczne i technologiczne (Chaffey 2016, s. 130).

W gospodarce współdzielenia niezwykle ważna jest wiedza na temat klientów i ich zachowań. Te ostatnie są zróżnicowane przestrzennie, co w dużym stopniu uwarunkowane jest zwyczajowo i osiąganymi przez społeczeństwo dochodami. I tak na rynkach wschodzących zamiast samochodów używa się motocykli (SafeMotos w Rwandzie). Dużą popularnością cieszy się także wynajem sprzętu gospodarstwa domowego; przykładem może być indyjskie Rentomojo. Ta ostatnia usługa eliminuje niedogodności tradycyjnego leasingu, takie jak konieczność zorganizowania odbioru i dostawy użyczanego produktu, a także zmniejsza koszty transakcji.

Wykorzystując lokalne zasoby pracy, działająca w Indiach i Dubaju RentSher wysłała pracowników do właścicieli użyczanych towarów w celu ich sfotografowania, a następnie zamieszcza je na swoim portalu. Jeżeli znajdzie się osoba zainteresowana ich użyczeniem, RentSher dostarcza je do najemców. To wsparcie „pod klucz” pomaga zarówno właścicielom aktywów, jak i potencjalnym najemcom czerpać satysfakcję z pośrednictwa platformy (Wallenstein i Shelat 2017b).

Duża atrakcyjność rynków wschodzących dla przedsiębiorstw funkcjonujących w modelu *sharing economy* wynika także z czynników technologicznych. W krajach tych odnotowuje się gwałtowny wzrost liczby użytkowników smartfonów, potencjalnych uczestników gospodarki współdzielenia (Wallenstein i Shelat 2017b). Niekiedy występują bariery regulacyjne, ale de facto częściej są one spotykane w krajach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego niż niskim. Z drugiej strony postępująca „dojrzałość” gospodarki współdzielenia prowadzi do zmian regulacyjnych i dostosowywania do nich podmiotów działających w tym modelu, w czym aktywną rolę odgrywają same przedsiębiorstwa. I tak w 2016 r. urząd skarbowy Estonii nawiązał współpracę z firmami taksówkowymi, w tym z Taxify, aby wypróbować innowacyjną formę cyfrowych rachunków podatkowych, a Airbnb nawiązał współpracę z wieloma władzami miejskimi w celu uzgodnienia sposobu naliczania i odprowadzenia podatków za krótkookresowy wynajem mieszkań (Vaughan 2017).

Nowe regulacje w obszarze gospodarki współdzielenia są także źródłem innowacyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w modelu *sharing economy* – Uber uzupełnił swoją ofertę o dostawy żywności z UberEats i udostępnianie przejazdów z UberPool, a Airbnb wprowadził Trips, aby rozszerzyć swoją ofertę na rynku turystycznym (Vaughan 2017).

Trzecim rozwiązaniem w przypadku wzrostu regulacji w gospodarce współdzielenia jest, tak jak w każdym innym biznesie, ucieczka do krajów o korzystniejszych uwarunkowaniach instytucjonalnych. Platformy mogą mieć bowiem charakter lokalny lub globalny, łącząc cyfrowo ludzi z całego świata. Ich działanie, podobnie jak analiza Big Data, pozwalają na dopasowanie podaży i popytu (masy krytycznej dostawców i konsumentów), co wraz z wykorzystaniem zaawansowanych algorytmów – w ocenie skali efektów połączeń sieciowych ma zastosowanie pomiar ekstremalnej nierównowagi, do czego wykorzystywana jest funkcja z angielska zwana *power law distribution*, która pozwala ustalać ceny i przewidywać popyt (Pakulska 2017, s. 46–47).

Oparcie się w zdominowanej przez technologie cyfrowe gospodarce popytu na korzyściach skali efektów sieciowych obejmujących obie strony rynku, na którym wartość tkwi w ekosystemie platform, oznacza, że firmy mogą ją tworzyć, wykorzystując zasoby i zdolności, których nie mają. W takich warunkach popyt na dobra nabiera nowego wymiaru, gdyż ekosystem internetu prowadzi do istotnych zmian w jego wielkości, strukturze i geograficznym rozmieszczeniu, a w odniesieniu do podaży – do zastępowania zasobów, głównie czynników wytwórczych, wiedzą. Digitalizacja wraz z przemianami społecznymi (pokolenie Y) przeobraziła bowiem relacje popytowo-podażowe ukierunkowane w otwartość

rynku, którego atrybutem jest substytucyjność wymiaru tradycyjnego wirtualnym, zachodząca na wszystkich płaszczyznach – lokalnej, regionalnej, globalnej – chociaż w różnym zakresie (Pakulska i Poniatowska-Jaksch 2017, s. 12–16). Kluczowy dla zasobów dostęp zamiast własności sprawia, że w układzie geograficznym istotne miejsce zajmują kraje rozwijające się.

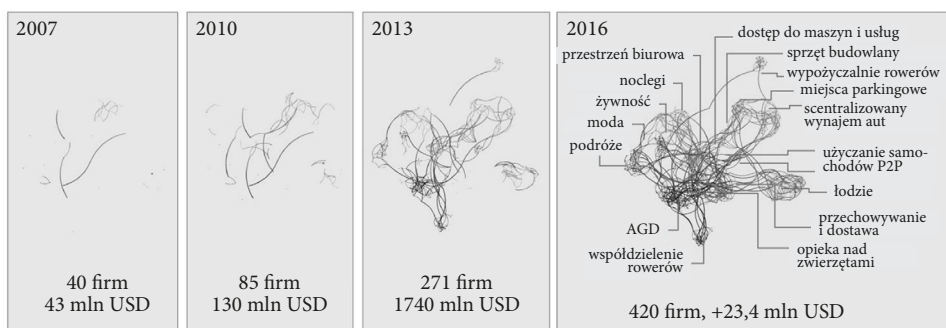
Nie oznacza to, że kraje na wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego są niewłaściwym miejscem dla gospodarki współdzielenia. Są one atrakcyjne, ale jeśli chodzi o nieco inne obszary aktywności i modeli biznesowych – o większym zaangażowaniu technologicznym. Co więcej, postępująca cyfryzacja może znacznie zmienić zakres działalności w obszarze *sharing economy*. Nowych możliwości jej rozwoju upatruje się w spadku kosztów transakcyjnych dzięki zastosowaniu w logistyce dronów i robotów oraz w poprawie bezpieczeństwa transakcji dzięki upowszechnieniu *blockchain* – może pomóc w dokumentowaniu pochodzenia aktywów, historii transakcji i tożsamości użytkownika (Wallenstein i Shelat 2017).

Zmianę zakresu *sharing economy* wiąże się także ze wzrostem liczby firm funkcjonujących w modelu B2B. Niewiele jest bowiem gałęzi przemysłu odpornych na malejące koszty transakcji i wzrost liczby modeli biznesu opartych na współdzieleniu. Niższe koszty działalności prowadzonej z wykorzystaniem platform przyczyniają się do redukcji podmiotów zorganizowanych tradycyjnie, co niewątpliwie tworzy nowe warunki konkurencji.

Formy ekspansji zagranicznej w *sharing economy* – alians zamiast własności?

Liczba firm funkcjonujących w modelu *sharing economy* dynamicznie wzrasta, choć trudno dokładnie określić ich liczbę ze względu na brak stosownych statystyk. Z ich działalnością często wiążą się „zakłócenia” rynkowe, które mogą mieć także wymiar międzynarodowy.




















Rysunek 2. Firmy finansujące przedsięwzięcia *sharing economy*



Źródło: opracowanie własne na podstawie Wallenstein i Shelat 2017.

Tego typu sytuacja dotyczy głównie dużych korporacji międzynarodowych, aktywnych przede wszystkim w takich obszarach jak przewozy pasażerskie, wynajem nieruchomości oraz moda. Charakteryzują się one zróżnicowanym poziomem internacjonalizacji, mierzonym liczbą zagranicznych rynków, na których operują przedsiębiorstwa, niezależnie od tego, czy posiadają zagraniczne aktywa, czy też nie (Kosintceva 2016, s. 33–37). Z badań Kosintcevej wynika, że żadna z 20 największych firm o wysokim poziomie internacjonalizacji w modelu *sharing economy* nie ma zagranicznych zasobów w leasingu lub na zasadzie własności. Jedynym wyjątkiem jest WeWork, który korzysta z dzierżawionej powierzchni jako podstawowego zasobu biznesowego. Co więcej, w badaniu nie wykazano związku pomiędzy poziomem internacjonalizacji a zasobami finansowymi przedsiębiorstw podejmujących ekspansję zagraniczną w modelu *sharing economy*.

Tabela 1. Poziom internacjonalizacja a własność zasobów korporacji w modelu *sharing economy*

Firma	Stopień internacjonalizacji	Zasoby fizyczne
Uber		—
AirBnB		—
Coursera		—
Fiverr		—
Upwork		—
Fon		—
WeWork		tak
Grab		—
Funding Circle		—
Didi Chuxing		—
Lyft		—
AngelList		—
Prosper		—
Instacart		—
Thumbtack		tak
Beepi		tak
Rent the runway		tak
Doctor on demand		—
Shyp		tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kosintceva 2016, s. 36.

Pojawia się pytanie o dominujące formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, skoro nie mają one w większości charakteru kapitałowego. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na to, że w przypadku wielu firm działającym

w modelu *sharing economy* niezwykle ważnym elementem jest budowa społeczności i więzi opartych na zaufaniu. W kształtowaniu nowych relacji biznesowych, wraz z wejściem w wiek aktywności zawodowej tzw. pokolenia sieci, dużą rolę należy przypisać portalom społecznościowym, w marketingu produktów czy tworzeniu innowacji poprzez wykorzystanie wiedzy klientów w projektowaniu produktów, wpisujących się w rozwój sieci biznesowych i sieci strategicznych. Sieci, wykorzystując zjawisko partnerstwa biznesowego, przyczyniają się do rozwoju jego nowych form i pogłębiania dotychczasowych (B2B, B2C, C2C), na co wpływ mają zarówno więzi formalne, jak i nieformalne. Za podstawę trwałych relacji biznesowych uznaje się zaufanie, jeden z filarów każdej sieci, określanej jako – w ujęciu Duttona – przewidywalność będącą efektem konsekwencji w działaniu, która z kolei pozwala na przewidzenie zachowań drugiej strony (Grudzewski i in. 2007, s. 80–81).

W gospodarce współdzielenia istotnym wsparciem w tym zakresie są platformy. Efektem zaufania wynikającego z powiązań sieciowych jest spadek ryzyka, niepewności oraz kosztów transakcyjnych. Wymiana w ramach relacji biznesowych w sieci pozwala firmie pozyskiwać wiedzę na temat zasobów, potrzeb, umiejętności, strategii oraz innych powiązań partnerów. W procesie internacjonalizacji niezwykle istotne jest bowiem poszerzanie wiedzy o nowych rynkach i uczenie się od innych firm (Gorynia i Jankowska 2007, s. 36).

W wejściu na zagraniczne rynki i budowie na nich opartych na zaufaniu więzi społecznych niezwykle pomocni są lokalni partnerzy, co przekłada się na wzrost znaczenia aliansów. Alianse strategiczne, podobnie jak *joint venture* i długoterminowe relacje kupna – sprzedaży, są traktowane jako wyraz podejścia strategicznego do budowanych sieci biznesowych (Gulati, Nohria i Zaheer 2000, s. 203). Alianse umożliwiają rozwój zewnętrzny przedsiębiorstwa, a podejmowane przez firmy pochodzące z różnych państw realizują proces internacjonalizacji, gdyż w odniesieniu do innych jej form lepiej wpisują się w zasadę wykonalności (w znacznym stopniu redukują ryzyko wejścia na rynek międzynarodowy) i elastyczności (umożliwiają lepsze dopasowanie do uwarunkowań społecznych, technicznych czy regulacyjnych).

„Skrojone na miarę” alianse są silnie skoncentrowane na tych działaniach, które przynoszą najwięcej korzyści z kooperacji, co wynika z ich trzech zasadniczych celów: połączenia sił, połączenia kompetencji oraz szybkiego zdobywania wiedzy (Doz i Hamel 2006, s. 25–26). Mimo że sprzymierzone przedsiębiorstwa łączą wspólne cele, to charakteryzują je odmienne relacje, tj. oparte zarówno na konkurencji – rywalizacji, jak i kooperacji (cechującej się zaufaniem, trudnym do spełnienia w relacjach z konkurentami) (Bengtsson i Kock 2000, s. 411–426), które są podłożem wyodrębniania różnych ich rodzajów. Ograniczenia w ich określaniu są związane z niejednoznacznością samej definicji aliansów. W szerokim ujęciu obejmuje ona zarówno wspólne przedsięwzięcia kapitałowe, czyli *joint ventures*, jak i formy pozakapitałowe, np. umowy z dostawcami, produkcję kontraktową,

licencje, franczyzę (de Caldas Lima 2008, s. 58), których internacjonalizacja uwarunkowana jest obecnością zagranicznych kooperantów w lokalnym środowisku. W zależności od tego, w jakim stopniu opierają się one na rywalizacji (ściśła integracja, addytywne i komplementarne), oraz od tego, czy zawarte zostały pomiędzy niekonkurencyjnymi firmami (partnerstwo wertykalne, międzynarodowe spółki *joint venture*, porozumienia międzysektorowe) (Chwistecka-Dudek H., Borczuch 2005, s. 47) mogą przekładać się na różne modele biznesu, przenikając także do *sharing economy*, na które wpływają czynniki rzutujące na podejście do tworzenia potencjału firmy w wyniku współpracy z wyspecjalizowanymi partnerami. Należy do nich zaliczyć: dążenie do uzyskania (Hagel III i Brown, 2006, s. 38) tzw. dynamicznej specjalizacji, czyli koncentracji na obszarach zaliczanych do światowej klasy i rezygnacji z pozostałej działalności (np. poprzez outsourcing w myśl szerokiej definicji aliansów, obejmującej pozakapitałowe formy ekspansji), oraz zdolność do połączeń i koordynacji działań oraz procesów między współpracującymi przedsiębiorstwami w celu zwiększenia efektywności wykorzystania wspólnego potencjału. Przykładem w tym zakresie jest charakterystyczny dla *sharing economy* model „wspólne zasoby”, którego celem jest wytworzenie większej wartości dla klienta (tzw. dołączalność), czy wspomaganie w budowaniu potencjału (bliska współpraca z wyspecjalizowanymi partnerami).

Jednocześnie, ze względu na trendy rozwojowe w *sharing economy*, spośród dotychczasowych modeli B2B na znaczeniu zyskują te, w których następuje przenikanie się różnych sektorów (np. platformy użyczające sprzętu medycznego podejmujące współpracę z placówkami opieki medycznej), korespondujące z alianсами międzysektorowymi, ale także modele typu firma – miasto, tworzące nowe specyficzne możliwości ekspansji firm w modelu *sharing economy*.

Podsumowanie

Firm funkcjonujących w modelu *sharing economy*, podobnie jak ich dróg internacjonalizacji, jest wiele. W wymiarze międzynarodowym najbardziej spektakularne sukcesy odnotowują amerykańskie star-upy – ukierunkowane na zysk, o korporacyjnym modelu zarządzania. Głównym kierunkiem ekspansji są rynki wschodzące. Jakkolwiek ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw w *sharing economy* wymaga dalszych badań, to zauważalny na obecnym etapie rozwoju pozakapitałowy charakter ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw przekłada się na powstawanie modeli opartych na sieciach biznesowych i zaufaniu, przedkładających dostęp nad własność. W tego typu podejściu wpisuje się, w ramach internacjonalizacji, rozwój aliansów, które w szerokiej definicji odnoszą się do pozakapitałowych form przedsięwzięć.

Bibliografia

- Bengtsson V., Kock S. (2000), *Coopetition in business networks: Cooperate and compete simultaneously*, Industrial Marketing Management.
- Chaffey D. (2016), *Digital business i e-commerce management. Strategia-Realizacja-Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Chwistecka-Dudek H., Borczuch A. (2005), *Alianse jako gra strategiczna*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
- de Caldas Lima J.M. (2008), *Patterns of Internationalization for Developing Country Enterprises (Alliances and Joint Ventures)*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna.
- Doz V., Hamel V. (2006), *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Helion, Gliwice.
- Dyal-Chand R. (2015), *Regulating Sharing: The Sharing economy as an Alternative Capitalist System*, Tulane Law Review, 90(2).
- Feelländer A., Ingram C., Teigland R. (2015), *The Sharing economy – Embracing Change With Caution*, Näringspolitiskt Forum Rapport, #11, Entreprenörskapsforum.
- Gorynia M., Jankowska B. (2007), *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Gulati N., Nohria N., Zaheer A. (2000), *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, t. 21, nr 3.
- Hagel III J., Brown V. (2006), *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Helion, Gliwice.
- Kohen B. (2016), *Making Sense Of The Many Business Models In The Sharing economy*, www.fastcompany.com/3058203/making-sense-of-the-many-business-models-in-the-sharing-economy (data dostępu: 18.01.2018).
- Kosintceva A. (2016), *Business Models Of Sharing Economy Companies. Exploring features responsible for sharing economy companies' internationalization*, <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2403861/masterthesis.pdf>, s. 33–37 (data dostępu: 18.01.2018).
- Pakulska T. (2017), *Internacjonalizacja w gospodarce współdzielenia (sharing economy)*, „Horyzonty Polityki”, t. 8, nr 23.
- Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M. (2017), *Geobiznes*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2.
- Poniatowska-Jaksch M., Sobicecki R. (2016), *Gospodarka współdzielenia (sharing economy)*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Rude L. (2015), *4 Keys to a Successful Sharing Economy Business Model*, www.text100.com/articles/technology/successful-sharing-economy-business-model (data dostępu: 10.01.2016).
- Seif H. (2016), *Internationalization Strategies for Business Models Based on Sharing economy Principles – an Analysis of Selected Enterprises*,

- www.munich-business-school.de/insights/en/2016/sharing-economy-2 (data dostępu: 18.01.2018).
- Vaughan V. (2017), *Disruption in unexpected sectors and corporates adapting their business models; find out what's next for the sharing economy in our 2017 predictions*, PWC, http://pwc.blogs.com/megatrend_matters/2017/02/disruption-in-unexpected-sectors-and-corporates-adapting-their-business-models-find-out-whats-next-f.html (data dostępu: 18.01.2018).
- Wallenstein J., Shelat U. (2017a), *Hopping aboard the sharing economy*, www.bcg.com/pl-pl/publications/2017/strategy-accelerating-growth-consumer-products-hopping-aboard-sharing-economy.aspx 22.08.2017 (data dostępu: 18.01.2018).
- Wallenstein V., Shelat U. (2017b), *What's next for the sharing economy?* BCG Henderson Institute, Boston, www.bcg.com/publications/2017/strategy-technology-digital-whats-next-for-sharing-economy.aspx (data dostępu: 18.01.2018).

Streszczenie

Celem artykułu jest scharakteryzowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw działających w modelu *sharing economy* na tle tradycyjnych form ekspansji zagranicznej. Badania literaturowe pozwalają zidentyfikować ponad 700 modeli biznesu funkcjonujących w tej gospodarce, o bardzo zróżnicowanym poziomie internacjonalizacji, dla których głównym kierunkiem ekspansji są rynki wschodzące. Przedsiębiorstwa w modelu *sharing economy*, a zwłaszcza korporacje międzynarodowe, na zagraniczne rynki patrzą w taki sam sposób, jak na specyfikę swojej działalności – dostęp ważniejszy jest niż własność.

Słowa kluczowe: ekspansja zagraniczna, model biznesu, gospodarka współdzielenia

Summary

Foreign Expansion in *Sharing Economy* Model

The aim of the article is to determine the specificity of the internationalization of enterprises operating in the *sharing economy* model against the background of traditional forms of foreign expansion. A research of the literature, has identified over 700 business models in this economy, with a very diversified level of internationalization. The main direction of expansion are the emerging markets. Enterprises in the *sharing economy* model, especially international corporations, look at foreign markets in the same way as at the specificity of their business – access is more important than ownership.

Keywords: foreign expansion, business model, *sharing economy*

JEL: F23, L25