

EKONOMIA WSPÓŁDZIELENIA JAKO WSPÓŁCZESNY MODEL BIZNESOWY

Marcin Banaszek¹

¹ Mgr, Instytut Zarządzania, Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

ARTICLE INFO.

Słowa kluczowe:

Ekonomia współdzielenia, rynek, przedsiębiorczość.

Streszczenie

Artykuł wyjaśnia pojęcie oraz istotę ekonomii współdzielenia. Prezentuje mega trendy, które przyczyniły się do powstania i rozwoju *sharingeconomy*. Przedstawia przedsiębiorczość społeczną jako nowy model biznesowy oparty na założeniach ekonomii współdzielenia.

<http://www.gospodarkainnowacje.pl/> © 2018 LWAB.

1. Wstęp

Współcześnie przedsiębiorcy i ustawodawcy stoją przed wyzwaniami związanymi z dynamicznym rozwojem technologii, które dostarczają nowych narzędzi wykorzystywanych w biznesie. Skuteczne zagospodarowanie innowacyjnych narzędzi może w znacznym stopniu poprawić jakość obsługi klientów oraz przyspieszyć rozwój danego przedsiębiorstwa. Bez wątpienia transformacja modeli biznesowych jest dziś koniecznością. Przedsiębiorstwa muszą być w procesie stałej zmiany, aby spełnić oczekiwania nowych konsumentów chociażby poprzez lepszą identyfikację ich potrzeb. Warto zastanowić się nad tym, jak nowe technologie cyfrowe zmieniają przyszłość sektorów w którym działają obecne przedsiębiorstwa i jak w nowym otoczeniu przedsiębiorcy będą mogli wykorzystać szanse oraz mocne strony swojego biznesu by nie utracić budowanej przez lata pozycji rynkowej.

2. Pojęcie, istota oraz zakres ekonomii współdzielenia

Termin ekonomia współdzielenia (*sharingeconomy*) znany był już w 1978 r. Po raz pierwszy zagadnienia z dziedziny współdzielenia dóbr z innymi konsumentami poruszyli Marcus Felson i Joe L. Spaeth w pracy pt. *Community Structure and Collaborative Consumption: A routine activity approach*¹. Jednak najbardziej dynamiczny rozwój ekonomii współdzielenia przypada na pierwszą i drugą dekadę XXI wieku. Obecnie można się spotkać z różnymi określeniami: *sharingeconomy*, *peer-to-peer economy*, *collaborative consumption*, *collaborative economy*. Ekonomia współdzielenia definiowana jest jako nowy nurt ekonomiczno-społeczny zbudowany wokół współdzielenia zasobów ludzkich i materialnych². Zdaniem A. Stephan'ego ekonomia współdzielenia czerpie wartość z podejmowania nie w pełni wykorzystywanych aktywów i udostępniania ich online dla społeczeństwa, co wiąże się z ograniczeniem zapotrzebowania na posiadanie tych aktywów na własność. Tak definiowana ekonomia współdzielenia

¹ M. Felson, J. Spaeth, *Community Structure and Collaborative Consumption: A routine activity approach*, „American Behavioral Scientist” 1978, No. 21 (March–April), s. 614–624.

² M. Banaszek, *Ekonomia współdzielenia jako alternatywny kierunek rozwoju miast*, „Ekonomia Społeczna” 2016, nr 1, s. 51–59.

opiera się na pięciu filarach³: wartości, niewykorzystanych w pełni aktywów, dostępności online, społeczności oraz ograniczonym zapotrzebowaniem na własność.

Ekonomia współdzielenia bez wątpienia jest jednym z najbardziej zdumiewających i skłaniających do refleksji zjawisk z jakimi społeczeństwo ma do czynienia we współczesnej gospodarce. Dzięki wykorzystaniu innowacyjnych technologii tworzy obiecujące perspektywy przyszłego rozwoju. Staje się ogromną szansą i jednocześnie wyzwaniem, które przyczynia się do zmiany modeli biznesowych oraz funkcjonowania współczesnego rynku, do którego ludzkość jest przyzwyczajona⁴. Ekonomia współdzielenia za pomocą platform internetowych łączy osoby umożliwiając im świadczenie usług lub korzystanie z zasobów, umiejętności, kapitału, czasu, bez przekazywania praw własności. Istota tego nowego nurtu stanowi możliwość wykorzystania posiadanych zasobów w tym samochodów, nieruchomości, treści medialnych – do konkurencji z tradycyjnymi przedsiębiorcami. Z pojawieniem się *sharingeconomy* powstają prosumenci, czyli konsumenci i producenci w jednym, którzy mają potencjał, aby dotrzeć do szerokiej grupy odbiorców. Dodatkowo lokalni przedsiębiorcy, dzięki wykorzystaniu platform internetowych mogą w dużo łatwiejszy sposób działać na globalnym rynku⁵.

Jak wynika z raportu „(Współ)dziel i rządz! Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje” w Polsce już 40% dorosłych Polaków słyszało o usługach *sharingeconomy*, z czego 26% aktywnie z nich korzysta. Dzięki dynamicznemu rozwojowi zjawiska ekonomii współdzielenia na świecie prognozuje się, że globalny przychód generowany przez *sharingeconomy*, tylko w pięciu sektorach (usługi finansowe i profesjonalne, turystyka, transport, hotelarstwo) osiągnie 335 miliardów dolarów do 2025 r. Modele ekonomii współdzielenia zyskują popularność zwłaszcza wśród młodego pokolenia, gdyż precyzyjnie odpowiadają na ich kluczowe potrzeby: niskich cen, wygody oraz indywidualizacji. Możliwe jest to dzięki efektywnemu łączeniu wolnych zasobów (samochodów, umiejętności, mieszkań) z popytem na nie. Zdaniem K. Sengera wicedyrektora w zespole Innowacje i B+R *koszt posiadania jest często wyższy niż koszt dostępu, dlatego ten drugi model, promowany przez ekonomię współdzielenia, zyskuje na znaczeniu. Co ciekawe, sharingeconomy działa aż w trzech modelach: C2C, B2C, jak też B2B. Również firmy o ustalonej pozycji rynkowej mogą skorzystać na tym zjawisku. Po pierwsze, dywersyfikując swoje modele biznesowe poprzez dodanie do nich elementów satysfakcjonujących ‘nowego konsumenta’. Po drugie, optymalizując koszty, dzieląc się z innymi firmami niewykorzystanymi środkami trwałymi, własnością intelektualną, czy zasobami ludzkimi*⁶.

Komisja Europejska w 2015 roku rozpoczęła publiczne konsultacje na temat *Otoczenie regulacyjne platform i pośredników internetowych, przetwarzania danych, chmur obliczeniowych i gospodarki współpracy*. Przez Komisję Europejską ekonomia współdzielenia jest postrzegana jako szansa dla europejskiej przedsiębiorczości, która dostarczy silnego bodźca rozwojowego, dzięki któremu będzie można uczynić z innowacyjnych modeli biznesowych jedno z kół zamachowych gospodarki⁷.

Można wyróżnić kilka *mega trendów*, które przyczyniły się do powstania i rozwoju ekonomii współdzielenia⁸:

- przełom technologiczny – *sharingeconomy* możliwa jest dzięki rozwojowi Internetu, który zwiększa swój globalny zasięg. W 2016 roku było 3,42 mld ludzi na świecie, którzy posiadali do niego dostęp. W porównaniu do roku 2015 odnotowano 10% (332 mln) wzrost internautów. Smartfonów używa blisko 3,8 mld ludzi na świecie, dzięki czemu konsumenci mają bezpośredni dostęp do

³ A. Stephany, *The Business of Sharing, Making it in the New Sharing Economy*, Palgrave Macmillan, United Kingdom 2015, s. 13-20.

⁴ (Współ)dziel i rządz! Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje, Raport PWC, www.pwc.pl [14.02.2018].

⁵ Ekonomia współdzielenia to początek ery prosumentów, <http://www.pwc.pl/pl/media/2016/2016-02-23-ekonomia-wspoldzielenia-to-poczatek-ery-prosumentow.html> [14.02.2018].

⁶ Ibidem.

⁷ (Współ)dziel i rządz..., op. cit.

⁸ Ibidem.

szerokiej palety produktów i usług od możliwości wypożyczania roweru do finansowania pomysłu na biznes⁹;

- ograniczony dostęp do zasobów – obecnie coraz częściej koszt alternatywny posiadania pewnych dóbr i usług jest wyższy od dostępu do tych produktów i usług. Przykładowo przeciętnie samochód jest użytkowany godzinę dziennie, a posiadanie samochodu w dużym mieście wiąże się głównie z problemami komunikacyjnymi (zatory drogowe) i trudnościami w znalezieniu miejsc parkingowych. Wyższy jest koszt posiadania samochodu, gdyż mając do niego tylko dostęp płaci się za czas jego użytkowania;
- urbanizacja – urbanizacja stworzyła nieformalny ruch społeczny nabywców usług, który obniżył koszty jednostkowe dotarcia platform współdzielenia zasobów do akceptowalnego poziomu dla odbiorcy końcowego;
- zmiany demograficzne i społeczne – główną siłą napędową ekonomii współdzielenia jest tak zwane pokolenie Y, czy pokolenie cyfrowe, ponieważ jest to pokolenie, które wchodziło w życie w dobie upowszechnienia innowacyjnych technologii i świetnie rozumie systemy *peer-to-peer*. Jest to także pokolenie ceniące niezależność oraz pokolenie dużo bardziej elastyczne niż jego poprzednicy.

Do roku 2025 pokolenie Y będzie stanowić blisko 75% światowej podaży pracy, będąc zarazem najlepiej dotychczas wyedukowanym pokoleniem. Badania YouthSpeak 2015 dowodzą, że dla ponad 60% ludzi pokolenia cyfrowego ważne jest, aby zdobywać międzynarodowe doświadczenie i być bez żadnych ograniczeń w zakresie mobilności. Ekonomia współdzielenia umożliwia im nie tylko lepszą lokację zasobów własnych, takich jak czas, ale także ułatwia zdobywanie nowych doświadczeń chociażby poprzez m.in. Airbnb. Z badań wynika również, co warto podkreślić, że młode pokolenie nie ufa mediom czy instytucjom. Rzadko ogląda telewizję, a zdecydowanie rzadziej sięga po drukowaną prasę. Ich głównym źródłem informacji jest Internet. Nawiązują kontakt poprzez media społecznościowe, ale także za ich pośrednictwem poszukują informacji. Negatywnie reagują na reklamy, ale śledzą profile w mediach społecznościowych swoich ulubionych marek. Należy podkreślić, że młode pokolenie dorastające w globalnie połączonym świecie, w którym każdy moment życia jest chętnie dokumentowany oraz rozpowszechniany za pośrednictwem takich portali społecznościowych jak Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, czy innych podobnych portali, prywatność straciła większość swego uroku. Wolność dla młodego pokolenia oznacza radość z możliwości kontaktu z innymi i włączeniu do globalnej wirtualnej przestrzeni publicznej¹⁰.

Pojawiające się na świecie procesy tworzenia i łączenia organizacji z obszaru ekonomii społecznej oraz dostosowywanie polityki do potrzeb lokalnej przedsiębiorczości oraz wspólnot świadczą o początku nowej, bardziej zrównoważonej gospodarki. Inicjatywy tego typu rozwijają się na świecie, ponieważ ludzie zauważyli, że istnieje alternatywa dla *business as usual*¹¹.

3. Nowy model biznesowy – społeczna przedsiębiorczość

Innowacyjne modele biznesowe powstają wokół nowych wehikułów finansowych i walut społecznościowych w celu zaspokojenia wymagań dwóch różnych gospodarek – gospodarki kapitalistycznej i gospodarki opartej na współpracy. Nowe modele poszukują wartości w przestrzeniach w których oba typy gospodarki mają symbiotyczne relacje. Są one najlepiej przygotowane do wypełnienia luki pomiędzy dwoma typami gospodarki ze względu na swój układ architektoniczny i zasady działania¹².

⁹ *Digital in 2016 od We Are Social*, <https://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016> [14.02.2018].

¹⁰ J. Rifkin, *Spółeczeństwo zerowych kosztów krańcowych. Internet przedmiotów, ekonomia współdzielenia, zmierzch kapitalizmu*, Studio Emka, Warszawa 2016, s. 88.

¹¹ B. Cieślak, *Ekonomia współdzielenia*, „Magazyn Miasta” 2015, nr 1(9), s. 26.

¹² J. Rifkin, *Spółeczeństwo zerowych...*, *op.cit.*, s. 291.

Jednym z ciekawszych przykładów nowego modelu biznesowego jest „spółka pożytku publicznego” (*benefit corporation*) działająca w Stanach Zjednoczonych, która podejmuje próby przemiany konwencjonalnej, kapitalistycznej firmy w firmę sprytniejszą i zdolną do manewrowania w hybrydowym świecie rynków i wspólnot. Jedną z najbardziej znanych firm, której udało się przekształcić w korporację jest kalifornijska wytwórnia odzieży sportowej Patagonia¹³.

Korporacje, które są już uznawane i poddawane regulacjom jako jednostki prawne w 18 stanach, oferują przedsiębiorcom rodzaj ochrony prawnej przed inwestorami zewnętrznymi, którzy mogliby zmuszać przedsiębiorców do rezygnacji ze zobowiązań środowiskowych, społecznych w zamian za korzyści finansowe¹⁴. Spółki pożytku publicznego działają tak jak inne firmy kapitalistyczne i również są odpowiedzialne wobec swoich akcjonariuszy, ale posiadają także nowy status prawny, który pozwala na realizację celów społecznych, ekologicznych bez żadnego ryzyka ze strony inwestorów¹⁵.

Firmy tego typu określane są ogólnie jako przedsiębiorczość społecznościowa, która pobudza wyobraźnię młodego pokolenia. Przedsiębiorczość społeczna skupia organizacje non profit, które stanowią bazę wspólnot, ale także spółki akcyjne. Dzięki czemu te dwa modele wchodzi we wzajemną relację i przejmują wzajemnie niektóre ze swoich atrybutów, dzięki czemu niwelują pojawiające się różnice między sobą¹⁶. Przedsiębiorczość społeczna pozwala organizacjom non profit i przedsiębiorstwom nastawionym na zysk stworzyć nowy rodzaj rozwiązań biznesowych złożony ze wspólnoty współpracy i gospodarki rynkowej.

Dotychczas nowe firmy wchodząc na rynek dojrzałych korporacji musiały pokonać wiele barier, chociażby związane z ekonomią skali, która przemawiała za dużymi graczami tworząc barierę nakładów początkowych inwestycji. Firmy wchodzące na rynek nie były w stanie konkurować ceną oraz osiągnąć mniejszego kosztu jednostkowego produkcji. Współcześnie wchodzący na rynek innowacyjnego modelu biznesowego przyjmują platformy technologiczne, które biorą na siebie ryzyko niezadowolenia i pozwalają oszczędzić czas klienta. Przesłanką do stworzenia tego typu modelu jest fakt, że większość czasu zasoby są niewykorzystywane. Taki model biznesowy cechuje się szybką skalowalnością, która osiąga dzięki wykorzystaniu technologii i dużej liczby połączonych ze sobą urządzeń¹⁷.

Nadal poszukiwany jest standardowy model biznesowy w ekonomii współdzielenia. Zasadniczo wyróżnia się dwa podstawowe:

- model oparty o popyt na konkretne dobro lub usługę – użytkownicy zgłaszają konkretne zapotrzebowanie na platformie, a następnie są kojarzeni z ludźmi, którzy taki produkt bądź usługę oferują;
- model oparty o podaż dóbr lub usług – oferowane są produkty i usługi na określonych warunkach takich jak odległość, stawka godzinowa, itp. przez użytkowników, którzy mogą poszukiwać ofert zgodnie z wybranymi parametrami.

Oba te modele podejmują próbę dywersyfikacji przychodu, która uczyniłaby biznes opłacalnym. To samo wyzwanie stawiane jest podmiotom z sektora ekonomii współdzielenia, które obiecują zwrot dla inwestorów. Pierwsza faza rozwoju powodzeniem kończy się, gdy wprowadzona platforma osiągnie wysoki obrót, natomiast druga trudniejsza faza wymaga poszukiwania trwałych źródeł przychodu. Platformy nie są identyczne, różnią się one przede wszystkim skalą działania oraz kapitalizacją, która

¹³ M. Hugo, *Outdoor Retailer Patagonia Puts Environment Ahead of Sales Growth*, Los Angeles Times, 24 May 2012, <http://articles.latimes.com/2012/may/24/business/la-fi-patagonia-20120525> [14.02.2018].

¹⁴ *What are B Corps? – Legislation*, B Corporation, 18 kwietnia 2013, <http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/legislation> [14.02.2018].

¹⁵ J. Rifkin, *Spółeczeństwo zerowych...*, op.cit., s. 291.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Ibidem.

pozwała szybko wejść na nowe rynki. Dojrzałe firmy przyglądają się rozwojowi platformom, które zyskują na szybkiej kapitalizacji, ponieważ to one mogą szybciej i sprawniej przenosić się na główny rynek. Efekt agregacyjny tych mikro-efektywności może okazać się bardzo znaczący. W dłuższym okresie czasu należy spodziewać się dodatkowych efektów zmian społeczno-kulturowych (przejście od perspektywy użytkownika do społeczeństwa prosumentów) i społeczno-ekonomicznych (np. zabezpieczenia emerytalne, socjalne, zdrowotne, wyzwanie niestabilności zawodów)¹⁸.

Najwięksi gracze *sharingeconomy*, aby osiągnąć rentowność upatrują szanse w algorytmach do analityki danych. Stworzenie strony internetowej, czy napisanie aplikacji mobilnej, a nawet gromadzenie danych nie jest dziś problemem. Problemem jest prawidłowa interpretacja zebranych danych, bo to ona decyduje o sukcesie rynkowym. Dla wielu pracodawców bardzo cenne są informacje z wielu źródeł, które pochodzą od klientów. Przykładowo Uber dzięki analityce stosuje *surgepricing* (dynamiczne ceny), co oznacza, że w sytuacji, kiedy rośnie popyt na przejazdy algorytm danych zaczyna stosować system mnożników, bilansując popyt z podażą na usługę¹⁹.

Zmiany modelu biznesowego dają się odczuć również w sektorze usług publicznych. Wykorzystując dostępne ogromne ilości danych mieszkańcy wraz z władzami oraz firmami mogą redefiniować sposoby realizacji usług publicznych. Wspomniany wcześniej Uber dzieli się swoimi zebranymi danymi z Bostonem w celu wsparcia miasta by jak najlepiej dopasować transport publiczny do rzeczywistych potrzeb transportowych. Firma Airbnb również we współpracy z firmą Esri wspiera miasto San Francisco dostarczając danych dotyczących miejsc, liczby oraz częstotliwości noclegów w konkretnych miejscach. Przekazywane dane mogą pomóc miastom zrozumieć motyw wybranych miejsc oraz przebieg najpopularniejszych tras wybieranych przez turystów w mieście²⁰.

Z badań przeprowadzonych w 2010 roku przez LatitudeResearch wynika, że 75% badanych przewiduje, że dzielenie się przedmiotami oraz przestrzeniami bardziej upowszechni się w ciągu najbliższych kilku lat. Blisko 80% respondentów uważa, że ich interakcje z innymi w sieci sprawiają, że stają się oni bardziej otwarci na koncepcję dzielenia się z obcymi ludźmi. Dla 85% badanych technologie mobilne i sieć odegrają w przyszłości zasadniczą rolę w tworzeniu społeczności dzielenia się na wielką światową skalę²¹. Warto podkreślić, że wielu analityków branżowych zgadza się z uzyskanymi wynikami badania. W roku 2011 w magazynie „Time” można było przeczytać, że konsumpcja oparta na współpracy stanie się jedną z dziesięciu idei, które odmienią świat²².

Od kilku lat można zaobserwować, że klienci flotowi rezygnują z posiadania samochodu na rzecz mobilności. Podyktowane jest to głównie poszukiwaniem przez firmy optymalizacji kosztów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Jedno jest pewne ekonomia współdzielenia będzie wywierać wpływ na wiele branż. Zdaniem T. Życkiego – dyrektora Marki SEAT w Polsce – jedną z branż przed którą stoi wyzwanie związane z pojawieniem się *sharingeconomy* w najbliższych latach jest branża motoryzacyjna „...wyzwanie to jest o tyle istotne, iż segment rynku klienta indywidualnego w Polsce z roku na rok maleje. Z jednej strony konieczna jest edukacja „starszych” / tradycyjnych klientów w obszarze nowych rozwiązań mająca na celu przekonanie ich, że mobilność jest przyszłością i zdecydowanie lepszym sposobem w aspekcie ekonomicznym z czerpania przyjemności z jazdy ukochaną marką samochodu; z drugiej zaś strony szukanie oferty dopasowanej do potrzeb i oczekiwań grupy młodszych konsumentów”²³.

¹⁸ (Współ)dziel i rządź..., op. cit., s. 11. [16.02.2018].

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Ibidem.

²¹ N. Gorenflo, *The New Sharing Economy*, Shareable, December 2010, <http://www.shareable.net/blog/the-new-sharing-economy> [14.02.2018].

²² B. Walsh, *10 Ideas that Will Change the World: Today's Smart Choice: Don't Own. Share*, Time, March 2011, http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717,00.html [14.02.2018].

²³ (Współ)dziel i rządź..., op. cit., s. 11.

Sukces przedsiębiorców społecznościowych mierzony jest poprawą jakości życia na rzecz społeczności dla których działają, a nie zwrotem z zainwestowanego kapitału. Kapitał społeczny odzwierciedla więzy solidarności i zaufania nawiązane w wyniku współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a społecznością. Dlatego organizacje non profit mają przewagę nad przedsiębiorstwami nastawionymi na osiąganie zysku, choć nie zawsze, gdyż zasadniczą motywacją jest raczej czynienie dobra niż radzenie sobie dobrze w biznesie²⁴. Przedsiębiorstwa społecznościowe w Stanach Zjednoczonych mają roczne przychody rzędu 500 miliardów dolarów. W 2012 roku przedsiębiorstwa te dały w przybliżeniu 3,5% krajowego PKB. Blisko 35% tych firm to organizacje non profit, a 31% to korporacje lub sp. z o.o. Są to przedsiębiorstwa, które skupiają się na rozwiązywaniu pojawiających się problemów w otoczeniu, w którym funkcjonują²⁵.

4. Zakończenie

Dziś zjawisko ekonomii współdzielenia jest dla wielu graczy rynkowych ogromną szansą, dla niektórych jednak w przyszłości może okazać się niedocenionym wyzwaniem. Za tempem zmian technologicznych muszą nadążyć nie tylko przedsiębiorcy, ale także ustawodawcy, wytyczając pewne ramy funkcjonowania oraz różnego rodzaju mechanizmy zabezpieczające podmioty, które działają w ramach nowego modelu ekonomii współdzielenia. Ważne, aby w obecnie toczących się dyskusjach na szczeblu europejskim dotyczących m.in. dylematów prawnych i podatkowych związanych z ekonomią współdzielenia Polska nie została wykluczona z ustalania powszechnie obowiązujących przepisów prawnych związanych z *sharingeconomy*.

5. Bibliografia

1. (Współ)dziel i rządz! Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje, Raport PWC, www.pwc.pl, [14.02.2018].
2. Banaszek M., *Ekonomia współdzielenia jako alternatywny kierunek rozwoju miast*, „Ekonomia Społeczna” 2016, nr 1.
3. Cieślak B., *Ekonomia współdzielenia*, „Magazyn Miasta” 2015, nr 1(9).
4. *Digital in 2016 od We Are Social*, <https://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016> [14.02.2018].
5. *Ekonomia współdzielenia to początek ery prosumentów*, <http://www.pwc.pl/pl/media/2016/2016-02-23-ekonomia-wspoldzielenia-to-poczatek-ery-prosumentow.html> [14.02.2018].
6. Felson M., Spaeth J., *Community Structure and Collaborative Consumption: A routine activity approach*, „American Behavioral Scientist” 1978, No. 21 (March–April).
7. Gorenflo N., *The New Sharing Economy*, Shareable, December 2010, <http://www.shareable.net/blog/the-new-sharing-economy> [14.02.2018].
8. Hugo M., *Outdoor Retailer Patagonia Puts Environment Ahead of Sales Growth*, Los Angeles Times”, 24 May 2012, <http://articles.latimes.com/2012/may/24/business/la-fi-patagonia-20120525> [14.02.2018].
9. Rifkin J., *Społeczeństwo zerowych kosztów krańcowych. Internet przedmiotów, ekonomia współdzielenia, zmierzch kapitalizmu*, Studio Emka, Warszawa 2016.
10. Stephany A., *The Business of Sharing, Making it in the New Sharing Economy*, Palgrave Macmillan, United Kingdom 2015.

²⁴ J. Rifkin, *Społeczeństwo zerowych...*, op.cit., s. 294.

²⁵ B. Thornley, *Facts on U.S. Social Enterprise*, Huffington Post”, http://www.huffingtonpost.com/ben-thornley/social-enterprise_b_2090144.html [14.02.2018].

11. Thornley B., *Facts on U.S. Social Enterprise*, Huffington Post”, http://www.huffingtonpost.com/ben-thornley/social-enterprise_b_2090144.html [14.02.2018].
12. Walsh B., *10 Ideas that Will Change the World: Today's Smart Choice: Don't Own. Share, Time*”, March 2011, http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717,00.html [14.02.2018].
13. *What are B Corps? – Legislation*, B Corporation, 18 kwietnia 2013, <http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/legislation> [14.02.2018].