

NINA STĘPNICKA  
PAULINA WIĄCZEK

**WYBRANE ASPEKTY FUZZJI I PRZEJĘĆ W INTERNECIE  
NA PRZYKŁADZIE EBAY INC. I GRUPY ALLEGRO  
– FIRM ZAJMUJĄCYCH SIĘ POŚREDNICTWEM AUkcJI ON-LINE**

**Słowa kluczowe:** fuzje i przejęcia, aukcje internetowe, Allegro.pl, eBay.com

**Keywords:** mergers and acquisitions, auctions on-line, Allegro.pl, eBay.com

**Klasyfikacja JEL:** L86, G34

### **Wprowadzenie**

Fuzje i przejęcia (*Mergers and Acquisitions*, M&A) to dwie z wielu form koncentracji firm i przedsiębiorstw, prowadzącej do przekształceń własnościowych. Wykorzystywane są także jako element globalnej strategii ekspansji firm internetowych, w tym serwisów aukcyjnych, w wyniku których mają one szansę między innymi na umocnienie swojej pozycji rynkowej, zwiększenie swojego udziału czy rozszerzenie oferty na nowe rynki.

Jedną z najbardziej znanych firm internetowych na świecie stosujących fuzje i przejęcia jako narzędzia ekspansji na nowe rynki internetowe i dywersyfikacji działalności poprzez jej rozszerzanie o nowe usługi i funkcjonalności jest firma aukcyjna eBay Inc., właściciel serwisu aukcyjnego eBay.com. Zbliżoną do eBay.com strategię działania stosują także inne podmioty handlowe w Internecie, między innymi sklep internetowy Amazon.com czy serwis aukcyjny Allegro.pl.

Celem pracy jest próba charakterystyki fuzji i przejęć dokonywanych przez dwa wiodące w branży e-commerce serwisy aukcyjne: eBay.com na świecie i Allegro.pl w Europie Środkowo-Wschodniej. Podjęte rozważania mają także dowiedzieć, że fuzje i przejęcia w odniesieniu do internetowych serwisów aukcyjnych stanowią warunek konieczny dla ich dalszego rozwoju oraz zachowania pozycji lidera na rynku.

## Fuzje i przejęcia jako determinanty rozwoju biznesu elektronicznego i handlu internetowego

Fuzje i przejęcia w biznesie elektronicznym i e-commerce stanowią wspólnie jeden ze skutecznych sposobów zwiększania bazy użytkowników, reagowania na zmiany technologiczne czy zakupu i wdrożenia kompleksowego oprogramowania. To także rodzaj twórczej destrukcji w Internecie, zmieniającej jego strukturę podmiotową oraz dającej nowe możliwości. W praktyce fuzja w odniesieniu do internetowych serwisów handlowych, w tym serwisów aukcyjnych, polega na przeniesieniu całego majątku spółki przejmowanej na firmę internetową, będącą spółką przejmującą, za udziały lub akcje, które firma aukcyjna jako spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej. W wyniku takiego działania spółka przejmowana przestaje istnieć. Z kolei przejęcie kontroli przez firmę internetową polega na uzyskaniu przez nią możliwości wywierania decydującego wpływu na działalność prowadzoną przez inny, niezależny dotąd podmiot. Najczęściej dochodzi do niej wskutek przejęcia większościowego pakietu udziałów lub akcji.

Jak podają M.A. White i G.D. Bruton<sup>1</sup>, fuzje i przejęcia pozwalają przedsiębiorstwom i firmom osiągnąć różnorodne strategiczne cele, między innymi: szybsze wejście na rynek bądź jego zwiększenie, uniknięcie wysokich kosztów stałych oraz ryzyka, związanych z podejmowaniem nowych rynków, rozwój nowych produktów czy zdobycie siły rynkowej oraz wiedzy<sup>2</sup>. Firmom bazującym na nowej technologii, na przykład firmom z sektora e-commerce, w tym serwisom aukcyjnym, zapewniają także szereg możliwości i korzyści, wyrażających się między innymi w: innowacjach niezbędnych do zwiększenia lub utrzymania pozycji rynkowej, mniejszym ryzyku utraty zastrzeżonej wiedzy, wynikającym z braku całkowitego prawa własności do firmy przejmowanej i jej technologii, redukcji kosztów, będącej następstwem wzrostu zakresu ekonomii skali oraz podziale kosztów stałych wśród większej liczby uczestników i użytkowników rynku.

Analizowane formy koncentracji w zakresie e-commerce i szeroko pojętego biznesu internetowego pozwalają także na jeszcze większą koncentrację rynku, lepszą, bardziej profesjonalną oraz skuteczniejszą obsługę użytkowników przez zapewnienie im dostępu do jeszcze większej oferty produktowej, usługowej, jak również możliwości handlowych bez względu na lokalizację i czas dokonywania zakupów. M&A zapewniają także firmom działającym w e-commerce długoterminowy wzrost.

Fuzje i przejęcia stosowane przez firmy aukcyjne generują wiele korzyści samym użytkownikom tych serwisów. Za A.J. Shermanem<sup>3</sup> należą do nich: zwiększenie przycho-

---

<sup>1</sup> M.A. White, G.D. Bruton: *The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach*, Cengage Learning, United States 2010, s. 216.

<sup>2</sup> Por. Ch. Hill, G. Jones, G.R. Jones: *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Cengage Learning, United States 2009, s. 445–449.

<sup>3</sup> A.J. Sherman: *Mergers and Acquisitions from A to Z*, AMACOM Div American Mgmt Assn, United States 2010, s. 9–10.

dów, redukcja kosztów, synergia horyzontalna lub wertykalna, zwiększenie zainteresowania ze strony inwestorów i innych kontrahentów czy dostęp do niewykorzystanych zasobów.

T. Roberts<sup>4</sup> oraz P.A. Gaughan<sup>5</sup> podają, że najczęściej występującymi rodzajami fuzji i przejęć, stosowanymi także w odniesieniu do różnych podmiotów i firm działających w obszarze handlu elektronicznego, są:

- fuzje i przejęcia o charakterze horyzontalnym, gdzie konsolidacji dokonują firmy produkujące ten sam produkt bądź świadczące tę samą usługę lub grupę usług, zaś decydują się na nią firmy, których cykl życia produktu lub usługi znajduje się w fazie spadkowej. W przypadku firm aukcyjnych ten rodzaj M&A stosowany jest w odniesieniu do: przejęcia jednego serwisu aukcyjnego przez inny, celem pozyskania nowych użytkowników, wejścia na nowy rynek lub zwiększenia udziałów w rynku, który zajmowany był dotychczas przez przejmowany podmiot, powiększenia swojej działalności czy dokapitalizowania nierentownego lub upadającego serwisu aukcyjnego;
- fuzje i przejęcia o charakterze wertykalnym, gdzie koncentracja stanowi kolejny etap tego samego procesu lub łańcucha produktu. Na tę formę fuzji i przejęć nastawione są firmy aukcyjne, które pragną rozszerzyć ofertę swoich usług i oprócz systemu aukcyjno-handlowego chcą udostępniać także takie opcje, które związane są z dokonywaniem internetowych zakupów, na przykład: natychmiastowa zapłata za zakupiony towar, porównanie cen danego produktu w innych miejscach w Internecie etc.;
- fuzje i przejęcia koncentryczne odnoszące się do firm konsolidujących, które produkują podobny produkt i pragną dokonać dywersyfikacji działalności. Przykładem może być współpraca serwisów aukcyjnych ze sklepami internetowymi, pasażami handlowymi oraz innymi serwisami biznesowymi i handlowymi w Internecie, różnymi od serwisów aukcyjnych;
- fuzje i przejęcia odnoszące się do konsolidacji dwóch firm, z których każda działa w obszarze innej działalności biznesowej, czego przykładem może być współpraca serwisów aukcyjnych z bankami obsługującymi płatności internetowe, komunikatorami internetowymi, porównywarkami cen, serwisami rekomendacyjnymi itp.

Poza wskazanymi wyżej rodzajami fuzji i przejęć w e-commerce, można je rozpatrywać także w kontekście obszaru geograficznego dotyczącego podmiotów czy serwisów przejmowanych. Ma to szczególne znaczenie w przypadku firmy eBay Inc., która decyduje się na tego typu rozwiązania w odniesieniu do innych serwisów aukcyjnych i handlowych działających niemalże na całym świecie. Nieco inną strategię w zakresie M&A przyjęła Grupa Allegro, właściciel serwisu Allegro.pl, która ogranicza swoją ekspansję do serwisów

---

<sup>4</sup> T. Roberts: *The failure rate of cross-border mergers is so high, because the majority of companies mainly focus on hard factors*, GRIN Verlag, United States 2009, s. 9–10.

<sup>5</sup> P.A. Gaughan: *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons, United States 2010, s. 13–14.

aukcyjnych działających w Europie Środkowej i Wschodniej, zaś koncentruje się na fuzjach i przejęciach innych serwisów handlowych w Polsce, które wspomagają działalność Allegro.pl.

Biorąc pod uwagę istnienie rynków tradycyjnych oraz elektronicznych we współczesnej gospodarce oraz ich konsolidację, liczba sojuszy, przejęć czy fuzji wydaje się być zjawiskiem normalnym i w perspektywie najbliższych kilku lat nie tracącym na znaczeniu. Także w obszarze biznesu i handlu internetowego oraz wchodzących w ich obszar serwisów aukcyjnych zasadnym wydaje się stosowanie tego typu praktyk, między innymi ze względu na konkurencyjność platform aukcyjnych oraz permanentne dostosowywanie się do potrzeb klientów i warunków rynku on-line.

### **M&A jako elementy strategii ekspansji na przykładzie firmy internetowej eBay Inc., właściciela serwisu aukcyjnego eBay.com**

Amerykański rynek fuzji i przejęć w obszarze biznesu elektronicznego stanowi jeden z najprężniejszych i największych rynków M&A na świecie. Najwięcej fuzji i przejęć zawartych zostało w okresie między rokiem 2005 a pierwszym kwartałem 2007 roku, z czego blisko dziewięćdziesiąt procent umów M&A koncentrowało się wokół firm z Doliny Krzemowej (ang. *Silicon Valley*), zdominowanej przez takie firmy, jak chociażby Google, Yahoo! czy eBay Inc. Ta ostatnia, powstała w San Jose, będąca właścicielem największego na świecie serwisu aukcyjnego eBay.com i notująca w 2006 roku przychód o równowartości 5,9 miliarda dolarów, stanowi także przykład aktywnego gracza na amerykańskim rynku fuzji i przejęć we wszystkich cytowanych wcześniej rodzajach M&A.

Fuzje o zasięgu horyzontalnym, wertykalnym, koncentrycznym oraz konsolidacyjnym firma rozpoczęła już pod koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. W roku 1999 jej własnością stały się między innymi: Butterfield & Butterfield, jeden z największych i najbardziej prestiżowych domów aukcyjnych na świecie, który eBay Inc. przejęła za 260 mln dolarów<sup>6</sup>; porównywarka cen Shopping.com i serwis opiniująco-rekomendacyjny Epinions.com, istniejące na rynku amerykańskim od 1996 roku, które weszły w skład portfolio firmy w 2005 roku za sumę 610 milionów dolarów oraz powstały w 1998 roku serwis z ofertami nieruchomości Rent.com za 415 mln dolarów, jak również Stubhub.com, utworzony w 1998 roku i oferujący bilety na imprezy o charakterze handlowym, przejęty przez eBay Inc. w 2007 roku za sumę 307 mln dolarów. W roku 2005 eBay Inc. zakupiła także inne internetowe serwisy ogłoszeń drobnych: Gumtree w Wielkiej Brytanii, Loquo w Hiszpanii oraz Kijiji w Niemczech<sup>7</sup>. Innymi przykładami fuzji i przejęć w eBay Inc. mogą

<sup>6</sup> A. Ghosh: *Pricing And Performance of Initial Public Offering in the United States*, Transaction Publishers, United States 2006, s. 14.

<sup>7</sup> M.J. Garbade: *International Mergers & Acquisitions, Cooperations and Networks in the e-Business Industry: Focused on Google, Yahoo, MSN, YouTube, MySpace, Facebook, Studivz and others*, GRIN Verlag, United States 2009, s. 42–50.

być serwis Half.com, oferujący różne produkty z zakresu książek, podręczników, muzyki, filmów, gier wideo i konsol do gier wideo czy HomesDirect.com, który został włączony do listy jako nowa kategoria produktów pod nazwą „Nieruchomości”.

Jednym z najważniejszych przykładów M&A było przejęcie w październiku 2002 roku przez eBay Inc. firmy ułatwiającej dokonywanie przelewów oraz płatności internetowych PayPal Inc. Jak piszą H. Kent Baker i H. Kiyamaz, przejęcie PayPal Inc. stanowiło logiczne posunięcie firmy eBay Inc., między innymi ze względu na spójny charakter strategii obu spółek, wspólne interesy, strategiczną zgodność oraz komplementarny charakter współistnienia. W ostatnich latach minionego wieku, jak również na początku obecnego stulecia, PayPal stał się formą banku dla niemalże wszystkich transakcji zawieranych w serwisie eBay.com<sup>8</sup>. Płatności PayPal zastąpiły funkcjonujący do tego czasu i niespełniający wymagań użytkowników system płatności internetowych Billpoint<sup>9</sup>. System płatności między użytkownikami serwisu aukcyjnego (P2P, *person-to-person*) stał się formą uwięzienia transakcji dokonywanych w serwisie eBay.com<sup>10</sup>. W ciągu kolejnych dwóch lat od chwili przejęcia udział w zyskach z serwisu aukcyjnego w zakresie płatności wzrósł o trzysta milionów dolarów, zaś korzyści operacyjne z niego płynące pozwoliły eBay.com na blisko trzykrotny wzrost przychodów w ciągu zaledwie dwóch lat od chwili przejęcia<sup>11</sup>.

Globalna strategia eBay Inc. opiera się także na fuzjach oraz przejęciach lokalnych i regionalnych aukcji internetowych w Europie, Australii, obu Amerykach i Azji, zaś firma rozumie korzyści, jakie płyną z tego typu działań dla dalszego rozwoju serwisu aukcyjnego. Od roku 2001 przejęła wiele firm<sup>12</sup> i stała się uczestnikiem kilku sojuszy istotnych dla jej międzynarodowego rozwoju. 15 lutego 2001 roku przejęła większościowy udział w południowokoreańskim serwisie aukcji internetowych Internet Auction Company; 5 maja 2001 roku jej własnością stał się iBazaar – wiodąca na rynku francuskim witryna handlu aukcyjnego, która w chwili przejęcia posiadała strony on-line w Belgii, Brazylii, Włoszech, Niderlandach, Portugalii, Hiszpanii i Szwecji. Wyrazem dalszej ekspansji eBay Inc. było wejście w strategiczne relacje biznesowe z Mercado Libre, wiodącym serwisem aukcyjnym Ameryki Łacińskiej we wrześniu 2001 roku.

eBay Inc. nabył także serwisy aukcji internetowych Tradera w Szwecji oraz Taobao w Chinach<sup>13</sup> i serwis aukcyjny w Południowej Korei, rozszerzając swoją obecność, wraz z wcześniej nabytymi lub utworzonymi stronami internetowymi w Wielkiej Brytanii,

---

<sup>8</sup> H. Kent Baker, H. Kiyamaz: *The Art of Capital Restructuring: Creating Shareholder Value through Mergers and Acquisitions*, John Wiley & Sons, United States 2011, s. nlb.

<sup>9</sup> R.B. Dickie: *Financial Statement Analysis and Business Valuation for the Practical Lawyer*, American Bar Association, United States 2006, s. 342.

<sup>10</sup> R.S. Schlossberg: *Mergers and Acquisitions: Understanding the Antitrust Issues*, American Bar Association, United States 2008, s. 1145.

<sup>11</sup> R.B. Dickie: *op.cit.*, s. 342.

<sup>12</sup> M. Khosrow-Pour: *Annals of Cases on Information Technology – Volume 6*, Idea Group Inc. (IGI), United States 2004, s. 50.

<sup>13</sup> M.J. Garbade: *op.cit.*, s. 62.

Niemczech, Austrii, Kanadzie i Japonii. Strategia rozwoju eBay Inc. zmotywowała do naśladowania także konkurentów firmy. Dla przykładu, w 2002 roku połączenia dokonały między innymi QXL i Ricardo – dwie z największych europejskich firm aukcyjnych<sup>14</sup>.

W swojej blisko dwudziestoletniej historii eBay Inc. podjęła także kilka błędnych decyzji dotyczących M&A. Jedną z nich było przejęcie w 2005 roku firmy Skype Technologies, operatora telefonii internetowej, płacąc za nią 3,1 miliarda dolarów, między innymi w gotówce i akcjach. Decydując się na ten krok firma miała nadzieję, że posunięcie to zwiększy zainteresowanie handlem internetowym na stronach serwisu i ograniczy dostęp konkurentów do nowej technologii<sup>15</sup>. Zdaniem M.A. White'a i G.D. Brutona, decyzję zakupu Skype firma aukcyjna tłumaczyła także chęcią wykorzystania telefonii internetowej VoIP do głosowego prowadzenia aukcji. Zapewniłoby to eBay Inc. przewagę konkurencyjną w tej dziedzinie nad innymi serwisami aukcyjnymi. Przejęcie Skype miało być także częścią strategii eBay Inc., w ramach której firma próbowała stworzyć aplikacje, jakie mogły być wykorzystywane przez smartfony, takie jak na przykład iPhone, do składania ofert na aukcjach eBay.com<sup>16</sup>. We wrześniu 2009 roku firma przyznała jednak, że nie była w stanie czerpać korzyści, jakie mógł przynieść jej Skype i odsprzedała Skype Technologies prywatnej grupie inwestorów za sumę 2,75 miliardów dolarów<sup>17</sup>.

Firma dokonuje rozszerzenia swojej działalności głównie przez przejęcia innych serwisów handlowych, które stanowią formę wartości dodanej w całkowitej dywersyfikacji firmy. Egzemplifikują strategię rozwoju firmy dla dalszego sukcesu jej ekspansji międzynarodowej. Firma może kontynuować swój międzynarodowy sukces dzięki wykorzystaniu mocnych stron *high-tech*, jakie pozwalają jej na prowadzenie witryn aukcyjnych w różnych językach, jak również zastosowaniu opcji płatności internetowych, które pozwalają pozyskać nowych klientów, możliwości finansowe i zróżnicowanie oferty produktowej.

### Strategia dywersyfikacji Grupy Allegro a M&A serwisów handlowych w Polsce

Allegro.pl to serwis aukcyjny Grupy Allegro.pl, stanowiącej własność holenderskiego MIH Allegro B. V., należącego z kolei do afrykańskiego koncernu Naspers Ltd. Serwis znany jest użytkownikom Internetu zarówno w Polsce, jak również w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie posiada swoje regionalne oddziały, tj. w/na: Bułgarii, Czechach, Kazachstanie, Rosji, Słowacji, Ukrainie i Węgrzech.

---

<sup>14</sup> A. Kambil, E. Kambil van Heck: *Making Markets: How Firms Can Design and Profit from Online Auctions and Exchanges*, Harvard Business Press, United States 2002, s. 188.

<sup>15</sup> D. DePamphilis: *Mergers and Acquisitions Basics: All You Need To Know*, Academic Press, United States 2010, s. 9. Por. *Feminist Interventions in International Communication: Minding the Gap*, red. K. Sarikakis, L. Regan Shade, Rowman&Littlefield, United States 2008, s. 192; N.W. Hoffmann: *Mergers and Acquisitions Strategy for Consolidations: Roll Up, Roll Out and Innovate for Superior Growth and Returns*, McGraw Hill Professional, United States 2012, s. 9.

<sup>16</sup> M.A. White, G.D. Bruton: *op.cit.*, s. 216–217.

<sup>17</sup> D. DePamphilis: *op.cit.*, s. 9.

Firma aukcyjna prawdopodobnie korzysta z doświadczenia lidera rynku aukcyjnego na świecie – eBay.com, czego wyrazem są między innymi podobne działania Grupy w zakresie nawiązywania współpracy z innymi firmami czy przejmowanie serwisów, które uzupełniają proces działalności firmy aukcyjnej. W odróżnieniu od eBay Inc., Grupa Allegro koncentruje się na przejęciach i fuzjach serwisów o zasięgu lokalnym lub regionalnym, podczas gdy ekspansja na inne zagraniczne rynki poza krajami Europy Wschodniej i Środkowej jak na razie nie stanowi zainteresowania firmy. Wydaje się, że bardziej niż eBay Inc. jest ona zaangażowana w dywersyfikację swojej działalności, dzięki której stała się liderem i ikoną e-commerce w Polsce.

Z reguły fuzje i przejęcia w Grupie Allegro, dokonywane na potrzeby dywersyfikacji, związane są zarówno z serwisami o charakterze handlowym, jak również serwisami społecznościowymi, które wspomagają aktywność użytkowników na platformie aukcyjnej. Przykładami serwisów handlowych przejętych w całości lub w większości przez Grupę Allegro są między innymi: porównywarka Ceneo.pl, serwis ofert i zleceń Oferia.pl, serwis ogłoszeń motoryzacyjnych Otomoto.pl, firma zajmująca się obsługą portali Internet Service SA, serwis biznesowy Bankier.pl, sklep internetowy Mall.pl<sup>18</sup>, serwis ogłoszeniowy Szerlok.pl, który aktualnie działa pod nazwą Tablica.pl<sup>19</sup> czy Markafoni – jeden z wiodących klubów zakupowych na świecie<sup>20</sup>. Serwisy te stały się naturalnym dopełnieniem modelu aukcyjnego i profesjonalnych form sprzedaży w Allegro, jak również wejściem spółki aukcyjnej w nowe formy handlu i dystrybucji towarów i usług.

W kręgu zainteresowania spółki aukcyjnej są także serwisy o charakterze społecznościowym, które sprzyjają pozyskaniu dodatkowych użytkowników oraz „wejść” na strony serwisu aukcyjnego. Przykładem może być współpraca z serwisem społecznościowym Nasza-Klasa.pl, nawiązana w 2008 roku, dzięki której „klasowicze” mogą w prosty i wygodny sposób uczestniczyć w aukcjach swoich znajomych<sup>21</sup> czy przejęty w 2012 serwis Wykop.pl<sup>22</sup>.

Fuzje i przejęcia różnych serwisów e-commerce, jak również udział Grupy Allegro w zagranicznych serwisach aukcyjnych stanowi jeden z elementów strategii działania firmy. Warunkują one dalszy rozwój firmy oraz utrzymanie pozycji lidera wśród serwisów aukcyjnych, jak również na rynku internetowym w Polsce.

---

<sup>18</sup> Por. K. Paślawski: *Allegro przejęło sklep Mall.pl*, [www.crn.pl/news/wydarzenia/fuzje-i-przejecia/2012/07/allegro-przejelo-sklep-mall.pl](http://www.crn.pl/news/wydarzenia/fuzje-i-przejecia/2012/07/allegro-przejelo-sklep-mall.pl) (2.07.2012).

<sup>19</sup> G. Marczak: *Allegro przejęło Szerlok.pl*, <http://antyweb.pl/allegro-przejelo-szerlok-pl/> (12.08.2010).

<sup>20</sup> Por. *Markafoni debiutuje w polskiej sieci*, <http://media.allegro.pl/pr/192610/marakfoni-debiutuje-w-polskiej-sieci> (29.08.2011).

<sup>21</sup> P. Gazda: *Nasza-klasa nawiązała współpracę z Allegro*, <http://webhosting.pl/Nasza.klasa.nawiazala.wspolprace.z.Allegro> (31.10.2008).

<sup>22</sup> Por. K. Paślawski: *Allegro kupiło Wykop.pl*, [www.crn.pl/news/wydarzenia/fuzje-i-przejecia/2012/10/allegro-kupilo-wykop.pl](http://www.crn.pl/news/wydarzenia/fuzje-i-przejecia/2012/10/allegro-kupilo-wykop.pl) (17.10.2012).

## Podsumowanie

Fuzje i przejęcia firm oraz serwisów internetowych należą współcześnie do najczęstszych i najbardziej znaczących przeobrażeń, jakie dokonują się w gospodarce XX wieku. Podmioty te, podobnie jak firmy działające w świecie rzeczywistym, starają się osiągnąć przewagę konkurencyjną, zwiększyć swoje zyski, jak również poszerzyć działalność poprzez wejście w różne rodzaje umów, układów czy sojuszy. Fuzje i przejęcia w Internecie dotyczą niemalże każdej działalności, niemniej najbardziej widoczne są w odniesieniu do biznesu i e-commerce.

Internetowe serwisy aukcyjne współcześnie także stają przed koniecznością rozszerzania swojej aktywności i działalności przez wprowadzanie nowych funkcjonalności i usług, współpracę z innymi serwisami czy zdobywanie nowych rynków. Fuzje i przejęcia stały się zatem warunkiem koniecznym dla dalszego ich rozwoju, który w świetle aktualnych trendów w e-commerce opiera się z jednej strony na specjalizacji w danej działalności, na przykład skoncentrowaniu się na obsłudze aukcji oraz sprzedaży produktów niszowych bądź pochodzących z wybranych grup kategorii, zaś z drugiej – na wyznaczaniu serwisom aukcyjnym uniwersalnego charakteru działalności, opartego na świadczeniu usług dodatkowych, wspomagających handel internetowy.

Fuzje i przejęcia w e-commerce wyznaczają także status i pozycję serwisów aukcyjnych na rynku internetowym, świadczą o ich rozwoju oraz przyjęciu długofalowej strategii działania. Jak dotychczas niewiele znanych serwisów aukcyjnych w Polsce oraz na świecie funkcjonuje z pominięciem tej strategii, zaś w związku z tym ich pozycja przetargowa jest słaba, a zainteresowanie ze strony użytkowników niskie. Serwisy aukcyjne wchodzące w skład Grupy Allegro czy eBay Inc. są popularne i znane przede wszystkim dzięki reklamie, jak również możliwościom zakupowym i handlowym, jakie oferują, które z kolei stanowią pochodną aliansów, przejęć i fuzji z innymi podmiotami o charakterze e-commerce i nie tylko. Jest to tak zwana symbioza współzależna, bez której podmioty te mogłyby podzielić los innych, mniej znanych i małych serwisów aukcyjnych. Łączenie sił w e-commerce, jak również stanowiącej jego część branży serwisów internetowych jest zatem warunkiem koniecznym, by sprostać globalnej konkurencji oraz nowym wymaganiom użytkowników Internetu.

## Literatura

DePamphilis D.: *Mergers and Acquisitions Basics: All You Need To Know*, Academic Press, United States 2010.

Dickie R.B.: *Financial Statement Analysis and Business Valuation for the Practical Lawyer*, American Bar Association, United States 2006.

*Feminist Interventions in International Communication: Minding the Gap*, red. K. Sarikakis, L. Reagan Shade, Rowman&Littlefield, United States 2008.



- Garbade M.J.: *International Mergers & Acquisitions, Cooperations and Networks in the e-Business Industry: Focused on Google, Yahoo, MSN, YouTube, MySpace, Facebook, Studivz and others*, GRIN Verlag, United States 2009.
- Ghosh A.: *Pricing And Performance of Initial Public Offering in the United States*, Transaction Publishers, United States 2006.
- Gaughan P.A.: *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons, United States 2010.
- Gazda P.: *Nasza-klasa nawiązała współpracę z Allegro*, <http://webhost.ing.pl/Nasza.klasa.nawiazala.wspolprace.z.Allegro> (31.10.2008).
- Hill Ch., Jones G., Jones G.R.: *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Cengage Learning, United States 2009.
- Hoffmann N.W.: *Mergers and Acquisitions Strategy for Consolidations: Roll Up, Roll Out and Innovate for Superior Growth and Returns*, McGraw Hill Professional, United States 2012.
- Kambil A., Kambil E. van Heck: *Making Markets: How Firms Can Design and Profit from Online Auctions and Exchanges*, Harvard Business Press, United States 2002.
- Kent Baker H., Kiyamaz H.: *The Art of Capital Restructuring: Creating Shareholder Value through Mergers and Acquisitions*, John Wiley & Sons, United States 2011.
- Khosrow-Pour M.: *Annals of Cases on Information Technology – Volume 6*, Idea Group Inc. (IGI), United States 2004.
- Marczak G.: *Allegro przejęło SZerlok.pl*, <http://antyweb.pl/allegro-przejelo-szerlok-pl/> (12.08.2010).
- Markafoni debiutuje w polskiej sieci*, <http://media.allegro.pl/pr/192610/marakfoni-debiutuje-w-polskiej-sieci> (29.08.2011).
- Pasławski K.: *Allegro kupiło Wykop.pl*, [www.crn.pl/news/wydarzenia/fuzje-i-przejecia/2012/10/allegro-kupilo-wykop.pl](http://www.crn.pl/news/wydarzenia/fuzje-i-przejecia/2012/10/allegro-kupilo-wykop.pl) (17.10.2012).
- Pasławski K.: *Allegro przejęło sklep Mall.pl*, [www.crn.pl/news/wydarzenia/fuzje-i-przejecia/2012/07/allegro-przejelo-sklep-mall.pl](http://www.crn.pl/news/wydarzenia/fuzje-i-przejecia/2012/07/allegro-przejelo-sklep-mall.pl) (2.07.2012).
- Roberts T.: *The failure rate of cross-border mergers is so high, because the majority of companies mainly focus on hard factors*, GRIN Verlag, United States 2009.
- Schlossberg R.S.: *Mergers and Acquisitions: Understanding the Antitrust Issues*, American Bar Association, United States 2008.
- Sherman A.J.: *Mergers and Acquisitions from A to Z*, AMACOM Div American Mgmt Assn, United States 2010.
- White M.A., Bruton G.D.: *The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach*, Cengage Learning, United States 2010.

dr Nina Stępnicka  
Paulina Wiączek, studentka  
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
Filia w Piotrkowie Trybunalskim

### **Streszczenie**

Fuzje i przejęcia firm oraz serwisów internetowych stanowią integralny element, jaki wpisany został w funkcjonowanie i rozwój e-commerce w Polsce i na świecie. Są one pewnym rodzajem twórczej destrukcji, zachodzącej w Internecie w sposób ciągły i nieprzewidywalny. Fuzje i przejęcia w e-commerce są dowodem nieustannie zmieniającej się struktury Internetu i dalszej ewolucji firm w nim działających. Przykładem firm, dla których fuzje i przejęcia stały się warunkiem koniecznym dla ekspansji i dywersyfikacji działalności na rynku internetowym są eBay Inc., właściciel eBay.com i QXL Poland, firma nadzorująca działalność serwisu aukcyjnego Allegro.pl. Fuzje i przejęcia prowadzone przez te firmy pozwoliły im na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad innymi serwisami oraz przyczyniły się do ich sukcesu.

### **ASPECTS OF MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE INTERNET ON THE EXAMPLE OF SELECTED COMPANIES INVOLVED IN MEDIATION ON ON-LINE AUCTIONS**

#### **Summary**

Mergers and acquisitions of companies and websites are an integral part of what has been introduced into the functioning and development of e-commerce in Poland and around the world. They represent a kind of creative destruction taking place on the Internet in a continuous and unforeseeable way. Mergers and acquisitions in e-commerce are the evidence of the ever-changing structure of the Internet and the continuing evolution of companies operating through it. The examples of companies that have etched this kind of expansion and diversification of the Internet market in their business models and strategy are eBay Inc. and QXL Poland. Mergers and acquisitions carried out by these companies allowed them to achieve a huge competitive advantage and success in just a few years.