

Instytucje
gospodarki cyfrowej
w latach 1995–2014
– między teorią a praktyką

Instytucje
gospodarki cyfrowej
w latach 1995–2014
– między teorią a praktyką
Nina Stępnicka



OFICyna WYDAWNICZA
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
WARSZAWA 2015

Recenzent

Andrzej Sznajder

Redaktor

Zofia Wydra

© Copyright by Nina Stepnicka & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2015

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-7378-973-9

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. +48 22 564 94 77, 22 564 95 46

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Monika Trypuz

Skład i łamanie

Gemma

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Rozdział 1

Ekonomia instytucjonalna i neoinstytucjonalna. Rynek, wymiana, kontrakt.

Przedsiębiorstwo tradycyjne i wirtualne oraz sieć przedsiębiorstw	23
1.1. Wprowadzenie do problematyki instytucjonalizmu	23
1.1.1. Geneza starej i nowej ekonomii instytucjonalnej	23
1.1.2. Przedstawiciele instytucjonalizmu i neoinstytucjonalizmu	34
1.1.3. Definicje i klasyfikacje instytucji	42
1.2. Rynek w ujęciu instytucjonalnym	47
1.2.1. Powstanie i rozwój rynku	48
1.2.2. Struktury instytucjonalne rynku	51
1.2.3. Teoria kontraktów i kosztów transakcyjnych w ekonomii instytucjonalnej	63
1.3. Przedsiębiorstwo jako instytucja rynku	72
1.3.1. Geneza i rozwój instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa	72
1.3.2. Przedsiębiorstwa wirtualne i sieci przedsiębiorstw w gospodarce cyfrowej	77
1.4. Podsumowanie	84

Rozdział 2

Uwarunkowania historyczne internetowych serwisów aukcyjnych. Aukcje internetowe i serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne jako formy rynku i instytucje online w świetle założeń nowej ekonomii instytucjonalnej **87** |

2.1. Wybrane rynki formalne i nieformalne w okresie przedinternetowej dystrybucji towarów – podłoże historyczne aukcji online i internetowych serwisów aukcyjnych	87
2.1.1. Garażowe wyprzedaże	96
2.1.2. Pchle targi	104
2.1.3. Aukcje tradycyjne	110
2.2. Aukcje internetowe i internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne w świetle teorii rynku	120
2.2.1. Aukcje internetowe – ujęcie terminologiczne	124
2.2.2. Modele internetowych serwisów aukcyjnych	131
2.2.3. Rodzaje internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno- -aukcyjnych w świetle różnych klasyfikacji	138
2.2.4. Typy aukcji w internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych	144

2.3. Podmioty rynku formalnego i rynku nieformalnego oraz ich udział w powstaniu aukcji online jako jednej z form i instytucji rynku internetowego	148
2.4. Ekonomika aukcji online i serwisów aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych	160
2.5. Internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne jako instytucje wymiany i kontraktów	165
2.6. Netykieta w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych	168
2.7. Podsumowanie	172

Rozdział 3

Powstanie i rozwój internetowych serwisów aukcyjnych na świecie w latach 1995–2001 – próba charakterystyki. Instytucje nieformalne i funkcjonalność przedsięwzięć aukcyjnych na przełomie XX i XXI w.	175
3.1. Aukcje i serwisy aukcyjne online w Stanach Zjednoczonych jako pierwsze rynki internetowe XX w.	175
3.2. Charakterystyka rynku online i internetowych serwisów aukcyjnych w Stanach Zjednoczonych w XX w.	193
3.2.1. Hobby Markets Online – pierwsza w historii <i>e-commerce</i> platforma aukcyjna pośrednicząca (brokerska) dla hobbystów i kolekcjonerów ..	199
3.2.2. OnSale.com jako przykład serwisu aukcyjnego i handlowego dla tzw. dóbr B, pośredniczącego w transakcjach B2C i C2C	204
3.2.3. eBay.com – od pchlego targu i miejsca sprzedaży kolekcjonerskiej do globalnego przedsięwzięcia wielonarodowego z aktywną społecznością użytkowników	214
3.3. Serwisy aukcyjne „reszty świata” w latach 1995–2001	229
3.4. Mity i legendy „o powstaniu” jako przykład instytucji nieformalnej na rynku online i jedno ze źródeł rozwoju internetowych serwisów aukcyjnych na świecie	238
3.4.1. Dozowniki (dyspensery) PEZ a powstanie rynku i serwisu aukcyjnego eBay.com	242
3.4.2. Mit o „dobrym hakerze” a fenomen serwisu aukcyjnego Allegro.pl ...	245
3.4.3. Legenda o przewiewnym mieszkaniu w Wellington jako motyw powstania serwisu aukcyjnego Trade Me	247
3.5. Funkcjonalność internetowych serwisów aukcyjnych w latach 1995–2001 ...	249
3.5.1. Prowizje i opłaty	256
3.5.2. Kategorie tematyczne i rodzaje stosowanych aukcji/licytacji	262
3.5.3. Bezpieczeństwo transakcji w serwisach aukcyjnych XX w.	265
3.6. Podsumowanie	268

Rozdział 4

Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania zmian w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w XXI w. Nowe kierunki oraz trendy w Internecie a funkcjonowanie internetowych firm aukcyjnych na świecie	273
4.1. Zmiany strukturalne na rynku internetowym i w serwisach aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych po kryzysie dot-comów w 2002 r. Konflikty przemysłowe oraz fuzje i przejęcia jako główne czynniki zmian	273
4.1.1. Kreatywna destrukcja na rynku internetowym po 2002 r. Od aukcji online do internetowych serwisów transakcyjno-aukcyjnych i grup aukcyjnych	275
4.1.2. Fuzje i przejęcia na rynku internetowym jako determinanty rozwoju firm i grup aukcyjnych oraz kształtowania się nowego ładu w gospodarce cyfrowej	288
4.1.3. Konflikty handlowe w firmach aukcyjnych	304
4.2. Wybrane formy współpracy i integracji w internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych po 2002 r.	313
4.2.1. Długi ogon w internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych	313
4.2.2. Orkiestracja sieci w firmach aukcyjnych XXI w.	322
4.2.3. Serwisy aukcyjne Web jako nowe formy przedsięwzięć biznesowych w Internecie	333
4.3. Wybrane formy komunikowania i uspołeczniania serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w XXI w.	341
4.3.1. Wikinomia i prosumpcja w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych	342
4.3.2. Ruch społecznościowy w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych	347
4.3.3. Współ-Internet w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych ..	352
4.3.4. eBayizacja jako nowy model funkcjonowania podmiotów wirtualnych w gospodarce cyfrowej	355
4.4. Międzynarodowe grupy aukcyjne jako formy instytucji na rynku internetowym	357
4.5. Podsumowanie	364

Rozdział 5

Od rynków internetowych do międzynarodowych organizacji wirtualnych – geograficzne studium przypadków największych internetowych grup aukcyjnych na świecie	369
5.1. Wprowadzenie do problematyki grup aukcyjnych „wielkiej czwórki” w Internecie	369
5.2. eBay Inc. jako przykład niekwestionowanego lidera wśród internetowych grup aukcyjnych na świecie	377
5.2.1. Struktura i organizacja grupy aukcyjnej eBay Inc. po 2002 r.	380

5.2.2.	Płatności PayPal jako źródło przewagi konkrecyjnej grupy aukcyjnej eBay Inc. na światowym rynku internetowym w latach 2003–2013 ...	388
5.2.3.	eBay Inc. a inne konkurencyjne serwisy i grupy aukcyjne na świecie – podejście <i>growth</i> i geograficznego układu sił	401
5.2.4.	Pozycja grupy eBay Inc. na rynku chińskim w świetle konkurencji z lokalnym serwisem aukcyjnym TaoBao	410
5.2.5.	Margaret Cushing Whitman i jej rola w transformacji internetowego serwisu eBay.com	421
5.3.	QXL Ricardo/Tradus/Naspers jako przykład specyficznej grupy aukcyjnej. Udział Grupy Allegro i Grupy Ricardo w kształtowaniu nowego ładu na międzynarodowym rynku internetowym	424
5.3.1.	Historia i struktura organizacyjna grupy QXL Ricardo/Tradus/Naspers	426
5.3.2.	Rozwój regionalny i funkcjonowanie grupy QXL Ricardo/Tradus/Naspers	437
5.3.3.	Rola QXL Poland i Allegro.pl w rozwoju Naspers Ltd i <i>e-commerce</i> w Europie Środkowej i Wschodniej	445
5.3.4.	Ricardo.ch i Grupa Ricardo na rynku internetowym Europy Zachodniej	458
5.4.	MercadoLibre – od serwisu aukcyjnego do lidera rynku latynoamerykańskiego w <i>e-commerce</i>	464
5.4.1.	Geneza serwisu aukcyjnego MercadoLibre.com	466
5.4.2.	Rozwój serwisu MercadoLibre.com w latach 1999–2012	468
5.4.3.	MercadoLibre.com vs. DeRemate.com – strategie konkurencji i przejęć	475
5.4.4.	Ekspansja regionalna grupy aukcyjnej MercadoLibre. Alians strategiczny MELI i eBay Inc.	478
5.5.	Podsumowanie	487
	Zakończenie	489
	Bibliografia	497
	Spis fotografii	549
	Spis rysunków	551
	Spis tabel	555
	Załącznik 1	
	Wykaz serwisów aukcyjnych wykorzystanych przez Davida Luckinga-Reileya w analizie rynku internetowego w Stanach Zjednoczonych w latach 90. XX w. .	559
	Załącznik 2	
	Wykaz wybranych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych funkcjonujących w Internecie w latach 1995–2014	565

Wstęp

Przemysł aukcji internetowych, początkowo typu klient–klient, był nowy, ekscytujący, ciągle zmieniający się i niesamowicie konkurencyjny. Aukcje internetowe były zarówno miejscem handlu opartego na systemie, który umożliwiał licytację produktu, częścią większego przemysłu, czyli handlu internetowego, jak i najpopularniejszym rodzajem handlu w całej sieci. Aukcja jako sama idea jest elektroniczną sprzedażą własności osobie, która zaoferuje wyższą cenę. Pomysł ten ewoluował z tradycyjnych domów aukcyjnych, które funkcjonowały i prowadziły aukcje od wieków¹.

Anthony E. D'Andrea, Dorothy G. Dologite,
Robert J. Mockler, Marc E. Gertenfeld

Gospodarka cyfrowa (ang. *digital economy*), zwana jeszcze do niedawna nową ekonomią (lub nową gospodarką, ang. *New Economy*), stanowi układ różnych obszarów i sektorów, pierwotnie mających swoje podstawy w świecie rzeczywistym. Jednym z jej komponentów jest e-biznes (ang. *e-business, electronic business*), pełniący nadrzędną rolę w stosunku do *e-commerce* (in. *electronic commerce*), czyli handlu prowadzonego w Internecie (in. e-handlu, handlu online, handlu elektronicznego, handlu internetowego), w obrębie którego nieustannie pojawiają się nowe modele i rozwiązania, będące efektem ciągłych zmian w życiu gospodarczym i społecznym świata rzeczywistego i środowiska wirtualnego. Najstarszym, a zarazem jednym z najpopularniejszych modeli e-biznesowych w *e-commerce* są aukcje internetowe (zwane także aukcjami wirtualnymi, e-aukcjami i aukcjami online; ang. *online auction, the Internet auction site, virtual auction*), prowadzone za pośrednictwem serwisów aukcyjnych i serwisów transakcyjno-aukcyjnych (tzw. przedsięwzięć aukcyjnych vel przedsięwzięć internetowych), będące „samoistnym” podmiotem w Internecie,

¹ Tekst oryginalny: „The industry for online auctions, primarily the consumer-to-consumer auctions, was new, exciting, ever changing, and extremely competitive. An online auction marketplace was any Internet-based system that allowed a customer to bid on a product. Online auctions were part of a larger industry that was e-commerce. Online auctions were the most popular e-commerce destinations on the World Wide Web. The online auction, as a concept, is the electronic sale of property by the seller to the highest bidder. This concept has evolved from the traditional auction houses that have been conducting auctions for centuries”. A.E. D'Andrea, D.G. Dologite, R.J. Mockler, M.E. Gertenfeld, *eBay, Inc.: The Online Auction Industry*, w: *Annals of Cases on Information Technology*, t. 6, red. M. Khosrowpour, Idea-Eurospan, Hershey, London 2004, s. 41.

należące do firm, paragrup i grup aukcyjnych (zwanymi także grupami aukcyjno-medialnymi lub grupami transakcyjno-aukcyjnymi).

Zarówno aukcja online, jak i internetowy serwis aukcyjny stanowią szczególną formę instytucji, tj. rynku, których popularność jest funkcją m.in. liczby produktów dostępnych w analizowanych przedsięwzięciach internetowych oraz liczby użytkowników: kupujących i sprzedających, generujących tzw. efektywny ruch. Aktywność ta sprawia, że serwisy te są nie tyle statycznymi („martwymi”) tablicami ogłoszeń, ile dynamicznymi rynkami, na których oferowane są różne przedmioty oraz które tworzą sprzedający i kupujący zawierający transakcje handlowe.

Przyglądając się tematyce aukcji internetowych jako specyficznej kategorii rynku oraz analizując ich istotną rolę w gospodarce cyfrowej, warto w tym miejscu dokonać analizy i hierarchizacji prezentowanych podmiotów *e-commerce* (tj. samych aukcji internetowych, serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, jak również firm, paragrup i grup aukcyjnych), albowiem jako istotna forma (kategoria) rynku internetowego tworzą one ważne instytucje gospodarki cyfrowej.

Analizę budowy aparatu terminologicznego i schematu zależności między wspomnianymi kategoriami gospodarki cyfrowej należy rozpocząć od samego pojęcia aukcji internetowej, która stanowi przeniesienie do środowiska wirtualnego schematów i reguł licytacji i sesji występujących w klasycznych domach aukcyjnych. W myśl tego stwierdzenia aukcja online uchodzi za pewien rodzaj interakcji (vel gry), dokonującej się w precyzyjnie zdefiniowanym miejscu (tj. środowisku internetowym) oraz w określonym czasie między różnymi podmiotami występującymi na rynku. Przyjmując powyższą definicję, należy zauważyć, że funkcjonujące w różnych publikacjach i opracowaniach sformułowania typu: „rynek aukcyjny”, „rynek aukcji internetowych”, „rynek aukcji wirtualnych” i inne (tj. takie, które w swojej nazwie zawierają słowo „rynek”) uchodzą poniekąd za błąd rzeczowy (rodzaj redundancji), albowiem aukcja internetowa „sama w sobie” może uchodzić już za formę rynku, rozumianego jako miejsce spotkań, mechanizm wymiany oraz instytucja w myśl teorii nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI).

Biorąc pod uwagę sytuacje, w stosunku do których termin „aukcja internetowa” ma zastosowanie (tzn. do których jest używany), można je rozpatrywać w dwojaki sposób:

- z punktu widzenia użytkowników wykorzystujących analizowany model jako sposób (tudzież kanał) dystrybucji i reklamy swojego asortymentu produktów, a także miejsce dokonywania zakupów;
- w kontekście charakteru i specyfiki modelu aukcyjnego oraz serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w Internecie jako jednego z wielu różnych modeli e-biznesowych w gospodarce cyfrowej, akcentujących istotną rolę platform lub innych przedsięwzięć internetowych służących wymianie handlowej różnych przedmiotów i usług.

W świetle prezentowanych wcześniej stanowisk aukcje internetowe można definiować w różny sposób. Dokonując interpretacji tego pojęcia w kontekście rozważań zawartych w publikacji, przyjmuje się cztery zasadnicze podejścia odwołujące się do badanej problematyki, mianowicie podejście:

- popytowe, prezentujące aukcję online w roli narzędzia, tj. instrumentu pozwalającego internautom na dokonywanie zakupów w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych;
- podażowe, ujmujące aukcję internetową jako sposób prezentacji (wizerunku) i dystrybucji asortymentu produktów w Internecie oraz źródło dochodu z tytułu działalności aukcyjnej i transakcyjno-aukcyjnej różnych użytkowników i podmiotów sprzedających;
- klasyczne, utożsamiające analizowane formy licytacji i sprzedaży z miejscem, tj. rynkiem w tradycyjnym ujęciu (łączy jednocześnie podejście popytowe i podażowe);
- tzw. modelu e-biznesowego, tj. sposobu pozwalającego na uzyskiwanie dochodów i zysków z tytułu utworzenia i prowadzenia serwisu aukcyjnego i transakcyjno-aukcyjnego w Internecie, z uwzględnieniem wszystkich czynności i operacji związanych z jego właściwym zarządzaniem, funkcjonowaniem, aktualizacją, unowocześnianiem itp.

Podejścia popytowe i podażowe wskazują na istotną rolę użytkowników, głównie kupujących i sprzedających, w powstaniu i rozwoju aukcji online, podczas gdy pozostałe dwa podejścia opisują aukcję internetową z punktu widzenia podmiotów prowadzących systemy licytacyjne, tj. serwisów, firm, paragrafów i grup aukcyjnych w Internecie.

Charakterystyczne dla aukcji internetowych – jako narzędzia wymiany – stały się pojęcia internetowego serwisu aukcyjnego i internetowego serwisu transakcyjno-aukcyjnego, czyli określonej przestrzeni w Internecie, wyodrębnionej pod względem prawnym, organizacyjnym i strukturalnym, w której gromadzone są katalogi przedmiotów i usług, składające się na analizowaną wcześniej aukcję internetową (tj. sposób ich internetowej prezentacji w witrynie online), i bez której aukcja, jako pochodna wykazu asortymentu produktów, nie miałaby sensu. Biorąc pod uwagę dostępne rodzaje formatów cen uwzględnionych przy tworzeniu list produktów, wyróżnia się serwisy, w których przeważają produkty i usługi dostępne tylko za pośrednictwem licytacji (tj. serwisy aukcyjne), oraz serwisy, w których dominującą opcją jest format stałej ceny „Kup teraz” (tj. serwisy transakcyjno-aukcyjne)².

² Termin „transakcja” w odniesieniu do serwisów transakcyjno-aukcyjnych dotyczy czynności zachodzących między kupującym i sprzedającym kończących się umową sprzedaży towarów lub usług. Inaczej transakcja polega na wzajemnym sprzedawaniu wartości przez dwie strony. Jest to dokonanie wymiany handlowej między dwiema stronami, niemającej charakteru aukcji. Stąd transakcje w serwisach

Wprowadzie obecnie w większości analizowanych podmiotów najczęściej wykorzystywanym formatem sprzedaży (dystrybucji) jest zakup natychmiastowy (tj. „Kup teraz”), to jednak z różnych względów, m.in. tradycjonalistycznych i historycznych czy w kontekście zasad przyjętej netykiety aukcyjnej, serwisy te zwykle się określać mianem „serwisów aukcyjnych”, co zgodnie z treściami prezentowanymi w publikacji nie uchodzi za poprawne.

Biorąc pod uwagę strukturę organizacyjną serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, należy stwierdzić, że mogą one funkcjonować jako przedsięwzięcia internetowe aktualizowane i moderowane przez jedną osobę lub kilka osób (z reguły tego typu przedsięwzięcia występują rzadko i dotyczą głównie lokalnych, początkujących i mało popularnych przedsięwzięć aukcyjnych online, tzw. start-upów) bądź będące własnością internetowych firm aukcyjnych (zwanych także firmami aukcyjno-medialnymi lub firmami internetowymi). Mają one w swoim portfolio biznesowym głównie opisowany typ internetowego przedsięwzięcia, którego prowadzenie stanowi oś główną (priorytetową) firmy i ma charakter działalności ciągłej, zorganizowanej i profesjonalnej.

W gronie firm aukcyjnych występują również takie podmioty, które w świetle założeń nowej ekonomii instytucjonalnej mogą uchodzić za przykład organizacji, szczególnie organizacji wirtualnych (vel przedsiębiorstw wirtualnych), mających „najwyższą” formę organizacyjno-strukturalną na rynku internetowym w odniesieniu do modeli aukcji online. Tymi organizacjami są grupy aukcyjne (zwane także internetowymi grupami aukcyjnymi), które prowadzą serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne (w ramach tzw. filii i oddziałów) na zagranicznych rynkach internetowych i do których, poza wspomnianymi serwisami, należą także inne serwisy i firmy o charakterze *e-commerce*, nie zawsze związane z działalnością licytacyjną (aukcyjną).

W niniejszej rozprawie skupiono się głównie na analizie podmiotowej prezentowanych instytucji, tj. aukcji i serwisów online jako specyficznych rodzajów rynku oraz firm, paragrafów i grup aukcyjnych jako przedsiębiorstw (organizacji wirtualnych), z jednoczesnym uwzględnieniem dwóch podejść do tematyki aukcji internetowych, tj. modelu e-biznesowego i modelu klasycznego. W związku z tym w dalszej części rozprawy podjęta zostanie próba precyzyjnej charakterystyki etapów rozwoju internetowych serwisów aukcyjnych od 1995 r., tj. od chwili ich pojawienia się w środowisku wirtualnym, do chwili obecnej, tj. do 2014 r., kiedy funkcjonowanie serwisów i firm wyróżnia odpowiedni poziom profesjonalizacji, współpraca oparta na zasadach wikinomii i prosumpcji, jak również wykorzystywanie narzędzi

internetowych oznaczają tzw. zakup natychmiastowy. Termin „serwis transakcyjno-aukcyjny” informuje o przewadze operacji handlowych zawieranych przy użyciu transakcji (tj. zakupu natychmiastowego) nad operacjami zawieranymi w drodze aukcji (licytacji).

typowych dla nurtów Web 1.0–4.0. Wiele z internetowych firm aukcyjnych podjęło także realizację strategii dywersyfikacji i umiędzynarodowienia, czego przykładem mogą być międzynarodowe grupy i paragrupy aukcyjne.

Analizowane etapy rozwoju serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych na rynku online poprzedzone zostały różnymi „przedinternetowymi” (a także „nieinternetowymi”) formami aktywności ekonomicznej i społecznej, oficjalnie uznawanymi za prekursorskie wobec działalności aukcyjnej w Internecie, zaliczanymi do kategorii rynków formalnych i nieformalnych. Formy te wpłynęły bowiem na charakter i profil serwisów aukcyjnych, jakie pojawiły się w początkowym okresie kształtowania i rozwoju wirtualnego rynku, a także miały istotny wpływ na rozwój i funkcjonowanie firm aukcyjnych w późniejszym okresie. Ważne dla badanego zagadnienia jest także określenie struktury rynku internetowego w kontekście funkcjonujących na nim serwisów aukcyjnych w drugiej połowie lat 90. XX w. Warto zauważyć, że charakter tej struktury wyznaczyła przede wszystkim ich liczba aniżeli profesjonalizacja usług.

Wspomniany proces „przejścia” jest m.in. związany z twórczą destrukcją, jaka dokonała się na rynku internetowym na początku XXI w. i skutkowałą transformacją serwisów aukcyjnych jako modelu rynku rozumianego w sposób tradycyjny w kategorię serwisów transakcyjno-aukcyjnych charakteryzujących się m.in. większym poziomem profesjonalizacji oraz umiędzynarodowieniem, uwarunkowanymi zmianami, jakie rozpoczęły się w gospodarce cyfrowej (jak również w innych obszarach Internetu) po kryzysie dot-comów. Przeobrażenia te były poniekąd konsekwencją ciągłego dostosowywania analizowanych serwisów aukcyjnych do potrzeb i wymagań użytkowników oraz rynku. Na zmiany te miały także wpływ nowe kierunki, nurty i trendy o charakterze ekonomicznym, społecznym, kulturowym zachodzące w środowisku wirtualnym. Z drugiej strony, zarówno sposób funkcjonowania serwisów, jak i ich specyfika oraz charakter skutkowałą powstaniem nowych trendów i kierunków mających swoje podłoże w środowisku wirtualnym oraz działalności aukcyjnej (np. eBayizacja, netykieta aukcyjna), ale odnoszących się do tradycyjnej rzeczywistości gospodarczej.

Analizując wybrane zagadnienia dotyczące internetowych przedsięwzięć aukcyjnych, nie sposób pominąć udziału i roli największych internetowych grup aukcyjnych w globalnym rynku, szczególnie jeśli chodzi o tworzenie i umacnianie jego struktury i modelu. W związku z tym jednym z elementów rozważań, dopełniających wątek globalnego rynku online, jest próba charakterystyki jego aktualnej struktury w kontekście tworzenia i funkcjonowania internetowych grup aukcyjnych. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia przede wszystkim w odniesieniu do współczesnej struktury rynku. Na strukturę tę składa się m.in. stworzony przez największe grupy aukcyjne model oligopolu, który w najbliższych latach prawdopodobnie jeszcze bardziej zyska na znaczeniu. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na fakt, że równolegle ze

strukturą oligopolistyczną na rynku online funkcjonuje drugi model rynku – zbliżona do modelu konkurencji monopolistycznej i konkurencji doskonałej tzw. struktura pośrednicząca, którą tworzą pozostałe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne oraz firmy i paragrupy aukcyjne, niespełniające kryteriów typowych dla grup aukcyjnych. O ile model ten funkcjonuje niemalże od chwili powstania i stopniowego rozwoju rynku internetowego na świecie, o tyle zaczątki rynku oligopolistycznego w działalności aukcyjnej sięgają 2002 r., tj. zakończenia kryzysu dot-comów i zajmowania wiodącej pozycji na rynku online przez wybrane firmy.

W świetle przedstawionych założeń wstępnych teoretyczną podstawę rozważań stanowi weryfikacja głównej tezy prezentowanej rozprawy. Zgodnie z nią konkurencję w zakresie aukcji internetowych na współczesnym rynku online na świecie wyznacza istnienie grup aukcyjnych „wielkiej czwórki aukcyjnej”, o zasięgu międzynarodowym, mających swoje filie i oddziały w różnych państwach na świecie, składających się na oligopolistyczną strukturę rynku, obok których funkcjonują tysiące serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych o zasięgu lokalnym i regionalnym, tworzących model zbliżony do konkurencji monopolistycznej. Oznacza to, że zmiany zachodzące w gospodarce cyfrowej, jak również w instytucjach, czyli podmiotach będących jej integralną częścią, tj. serwisach i firmach aukcyjnych funkcjonujących w Internecie w ciągu ostatnich kilkunastu lat, przyczyniły się do transformacji formy organizacyjnej i modeli e-biznesowych kilku przedsięwzięć aukcyjnych, przy jednoczesnym zachowaniu dotychczasowej struktury i modeli przeważającej części innych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych funkcjonujących w środowisku wirtualnym.

Z tak sformułowaną tezą główną związanych jest kilka tez dodatkowych. Wyrażają się one w postaci następujących sformułowań:

1. Na powstanie pierwszych internetowych serwisów aukcyjnych miały wpływ podmioty i zjawiska charakterystyczne dla rynków formalnych i nieformalnych. Po 1995 r. rolę prekursora internetowego systemu aukcyjnego pełnił serwis aukcyjny eBay.com, który wprowadzając najprostszy model handlu na rynku internetowym, zwany modelem C2C (ang. *consumer-to-consumer*, pol. klient-do-klienta)³, jak również dzięki wykreowaniu medialnej historii dotyczącej swego powstania w niedługim czasie zyskał miano najpopularniejszego internetowego serwisu aukcyjnego na świecie. Na fenomenie tym zbudowały swoje przedsięwzięcia aukcyjne inne firmy na świecie, w tym grupy aukcyjne wchodzące w skład „wielkiej czwórki aukcyjnej”.
2. Zmiany w strukturze rynku internetowego i funkcjonujący na nim układ sił, będący kompilacją dwóch struktur rynkowych zbliżonych do oligopolu i konkurencji monopolistycznej, stanowią konsekwencję kryzysu branży informatycznej

³ Chodzi o klienta – konsumenta indywidualnego, nie zaś o nabywcę instytucjonalnego.

na świecie. Jego skutki miały wpływ na kierunek zmian dokonujących się na rynku internetowym oraz w zakresie funkcjonujących przedsięwzięć aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych. Istotną rolę w transformacji serwisów i firm aukcyjnych odegrały m.in. fuzje i przejęcia, orkiestracja sieci oraz nurt społecznościowy.

3. Przeobrażenia dokonujące się na rynku online wyrażają się „przejściem” serwisów aukcyjnych od najprostszej kategorii ekonomii instytucjonalnej, jaką jest rynek, do innej kategorii instytucji, czyli organizacji wirtualnej, przyjmującej w zakresie badanej problematyki miano „internetowej grupy aukcyjnej”.
4. Firmy aukcyjne tworzące „wielką czwórkę aukcyjną”, jako instytucje, czyli podmioty charakteryzujące się najwyższym stopniem hierarchizacji i organizacji na rynku, to międzynarodowe organizacje wirtualne (tzn. grupy aukcyjne), mające większościowy udział aukcji online w światowym rynku internetowym. Status liderów aukcyjnych na globalnym rynku online uzyskały dzięki podejściu geograficznemu, opartemu na zasadzie współtworzenia rynku, i odrzuceniu strategii rywalizacji oraz walki konkurencyjnej. Ponadto, działalność firm aukcyjnych zaliczanych do kategorii „wielkiej czwórki aukcyjnej” spełnia założenia:
 - koncepcji długiego ogona Chrisa Andersona, odnoszącej się do liczby aukcji online występujących we wszystkich firmach i serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych na rynku internetowym;
 - zasady 80/20 Vilfredo Pareto, mającej zastosowanie do liczby aukcji i wielkości dochodów uzyskiwanych przez firmy aukcyjne „wielkiej czwórki” oraz pozostałe serwisy, firmy i paragrupy aukcyjne na świecie.

Autorka rozprawy postawiła sobie cele o charakterze teoretycznym (poznawczym), empirycznym i aplikacyjnym. Podstawą całości podjętych rozważań będzie realizacja celu teoretycznego. Dzięki odniesieniu się do dorobku naukowego zaprezentowanego w dostępnej literaturze zagranicznej i krajowej, źródłach elektronicznych (tj. internetowych) publikowanych w języku polskim oraz w językach obcych, raportach rocznych firm i grup aukcyjnych oraz pozyskanych danych statystycznych przedstawione zostaną rodzaje, istota i specyfika rozwoju instytucji, tj. rynków i organizacji wirtualnych, o charakterze aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym funkcjonujących na globalnym rynku internetowym w kontekście zdefiniowania czynników wpływających na obecną jego strukturę. Aby współczesny rynek online i funkcjonujące na nim instytucje (grupy aukcyjne) mogły być uznane za elementy tworzące i wpływające na układ sił na rynku internetowym opisywany przez analizowane struktury oligopolu i konkurencji monopolistycznej, konieczne było przejście przez nie kilku etapów rozwoju uwarunkowanych zmianami o charakterze ekonomicznym, społecznym i kulturowym. Firmy aukcyjne, które zrealizowały procesy dostosowujące je do zmieniających się warunków rzeczywistości gospodarczej i wygenerowały tzw. twórcze

zmiany w swoich modelach biznesowych, z sukcesem przebyły drogę od tradycyjnej formy rynku do organizacji wirtualnych, jak również „wyszły” poza rynki lokalne, stając się tym samym podmiotami, bez których rozwój aukcji online, *e-commerce* i całej gospodarki cyfrowej byłby ograniczony lub niemożliwy.

Główny cel teoretyczny przyjęty w pracy uzupełniają szczegółowe cele poznawcze, do których należą:

- przedstawienie historii internetowych serwisów aukcyjnych, jak również wskazanie rodzajów, typów i modeli analizowanych kategorii rynku online w odniesieniu do formalnych i nieformalnych instytucji rynku;
- zaprezentowanie charakterystyki i funkcjonalności internetowych serwisów aukcyjnych lat 90. XX w., z uwzględnieniem szczególnej roli rynków online w Stanach Zjednoczonych w kontekście rozwoju przedsięwzięć aukcyjnych w Internecie w innych częściach świata („reszty świata”);
- podjęcie próby wskazania wpływu kreatywnej destrukcji, konfliktów przemysłowych oraz fuzji i przejęć na sytuację współczesnego rynku internetowego w zakresie rozwoju oraz funkcjonowania serwisów i firm aukcyjnych na świecie;
- określenie wpływu różnych kierunków, nurtów i czynników o charakterze ekonomicznym, społecznym i kulturowym, mających swoje odniesienie głównie w środowisku wirtualnym, na sytuację i profil działalności przedsięwzięć aukcyjnych;
- zaproponowanie autorskich definicji „paragrupy aukcyjnej” i „grupy aukcyjnej”, autorskich koncepcji dotyczących atrybutów i warunków decydujących o zakwalifikowaniu firm aukcyjnych do kategorii paragrupy i grupy aukcyjnej oraz geografii grup aukcyjnych i trwałego układu sił, wyznaczonego na rynku internetowym przez firmy „wielkiej czwórki aukcyjnej”.

Empiryczny cel rozważań niniejszej pracy związany jest z próbą prezentacji kwestii mających na celu dostarczenie wiedzy i informacji na temat różnorodności, liczby, specyfiki oraz terytorialnego zróżnicowania podmiotów rynku internetowego prowadzących aktywność aukcyjną i transakcyjno-aukcyjną w dwóch modelach biznesu: C2C i B2C. Informacje i wyniki przedstawiające skalę, zakres oraz rozmiar działalności aukcyjnej i transakcyjno-aukcyjnej, prowadzonej przez wyspecjalizowane do tego celu serwisy internetowe, pozyskane zostały m.in. z: raportów rocznych, oświadczeń finansowych i sprawozdań ze spotkań akcjonariuszy firm eBay Inc., MercadoLibre Inc., Grupy Allegro i Grupy Ricardo z lat 1998–2013, statystyk internetowych Aukcjostat.pl⁴ i rankingów Alexa⁵ oraz informacji i wyników badań dostępnych w Internecie

⁴ Aukcjostat.pl to serwis internetowy prezentujący statystyki liczby aukcji większości najpopularniejszych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych na świecie, w tym także w Polsce.

⁵ Ranking Alexa (ang. *Alexa Rank*) to bezpłatne narzędzie dostarczające informacji na temat różnych stron internetowych. Za pomocą strony Alexa.com można uzyskać różne dane, np.: pozycję strony w globalnym rankingu ruchu, procentowy globalny zasięg liczby odsłon i dane na temat liczby odsłon

i literaturze przedmiotu. Warto nadmienić także, że duża część danych statystycznych dotyczących rozmiarów i wartości przedsięwzięć aukcyjnych pochodzących ze źródeł internetowych ma charakter szacunkowy i w zależności od metody ich zbierania przez internetowe firmy badawcze dane te znacznie różnią się od siebie. W tym zakresie pewna część danych uzyskanych z zasobów internetowych została zweryfikowana przez zestawienie z danymi podawanymi przez firmy, paragrupy i grupy aukcyjne w swoich firmowych statystykach.

Aby określić aplikacyjny cel prezentowanych rozważań, skupiono się głównie na możliwości stworzenia źródła informacji na temat bieżącej sytuacji w zakresie działalności aukcyjnej i transakcyjno-aukcyjnej na współczesnym rynku online. Rozważania mogą stanowić bazę do formułowania rekomendacji i wniosków służących innym podmiotom rynku wirtualnego zajmującym się obsługą biznesu elektronicznego, funkcjonującego w obszarze szeroko pojętej gospodarki cyfrowej, jak również instytucjom o charakterze handlowym i nie tylko prowadzącym aktywność w warunkach tradycyjnych. Ta ostatnia grupa instytucji odgrywa szczególnie istotną rolę m.in. ze względu na rosnące znaczenie handlu wielokanałowego (ang. *omni-channel*), charakteryzującego się funkcjonowaniem firm w sposób tradycyjny, ale wykorzystującego kanał internetowy oraz urządzenia mobilne (np. smartfony, tablety, telefony komórkowe, palmtopy) do dystrybucji swoich dóbr i usług.

W związku z tym założenia celu aplikacyjnego powinny koncentrować się wokół podjęcia różnych, istotnych z punktu widzenia użytkowników Internetu oraz otoczenia konkurencyjnego i instytucjonalnego, działań. Do najważniejszych należą:

1. Dostarczenie rzetelnych informacji o poziomie i zakresie rozwoju *e-commerce*, a w szczególności przedsięwzięć aukcyjnych na rynkach internetowych różnych państw, służących zarówno użytkownikom indywidualnym i zorganizowanym, jako podmiotom korzystającym z usług serwisów i firm aukcyjnych, jak i instytucjom tworzącym ten rynek, podmiotom odpowiedzialnym za jego pomiar i badania, w celu określenia szans rozwoju i rozmiarów rynku, aktualnej sytuacji i wskazania otoczenia konkurencyjnego oraz instytucjonalnego współpracującego z firmami, paragrupami i grupami aukcyjnymi w ramach różnych przedsięwzięć.
2. Wskazanie perspektyw rozwoju rynku internetowego w przyszłości, mających istotne znaczenie dla różnych podmiotów funkcjonujących w obszarze *e-commerce*

przypadającej na jednego użytkownika. Ranking Alexa pokazuje m.in.: pozycję strony w globalnym rankingu ruchu na stronach (ang. *Traffic Rank*); globalny zasięg strony według użytkowników (ang. *Reach*); globalny zasięg według liczby odsłon (ang. *Pageviews*); dzienną liczbę odsłon przypadającą na jednego użytkownika (ang. *Pageviews/User*); współczynnik odrzuceń w czasie (ang. *Bounce*); średni czas spędzony na stronie w minutach (ang. *Time on Site*); procentowe rozłożenie w czasie liczby wejść z wyszukiwarek (ang. *Search*). T. Kozioł-Milanowicz, *Czym jest Ranking Alexa*, <http://blog.chivo.pl/czym-jest-ranking-alexa> (dostęp: 17.09.2014).

i biznesu online, w szczególności niewielkich serwisów i firm aukcyjnych o zasięgu lokalnym i regionalnym bądź niemających zagranicznych filii lub oddziałów firm aukcyjnych, których funkcjonowanie może być zagrożone aktywnością serwisów online należących do największych grup i paragrafów aukcyjnych.

3. Zbudowanie katalogu serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych (którego obecnie brakuje), klasyfikowanych według różnych parametrów i cech: kraju funkcjonowania, rodzaju asortymentu, modelu przeprowadzanych aukcji itp., aktualizowanego i dostępnego dla użytkowników Internetu, w celu dostarczenia im niezbędnej informacji rynkowej.

Przedstawione wyżej cele wpłynęły na strukturę pracy, którą tworzą: wstęp, pięć rozdziałów oraz zakończenie.

Rozdział 1 podejmuje wybrane zagadnienia dotyczące instytucjonalizmu oraz stanowi formę teoretycznej podbudowy dalszych rozważań zawartych w pracy. W rozdziale nakreślona została geneza starej i nowej ekonomii instytucjonalnej, z uwzględnieniem nauk mających wpływ na kształtowanie analizowanego kierunku, a także przedstawiciele, obszarów, teorii i nurtów instytucjonalizmu i neoinstytucjonalizmu. Istotne w kontekście niniejszych rozważań wydają się także zagadnienia dotyczące instytucji, jej rodzajów i cech, a także stanowisk różnych autorów i badaczy wobec definicji analizowanej kategorii i określania jej zakresu semantycznego. W rozdziale zaproponowano także definicję pojęcia instytucji, mającą istotne znaczenie dla serwisów, firm, paragrafów i grup aukcyjnych, jako form rynków i organizacji w gospodarce, oraz norm regulujących ich funkcjonowanie. Utożsamiając serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne z pojęciami rynku i kontraktu, jak również charakteryzując model rynku łączący elementy struktury zbliżonej do oligopolu i konkurencji monopolistycznej, w podrozdziale 1.2 przedstawiono jego genezę, formy strukturalne na nim występujące oraz wybrane zagadnienia z zakresu teorii kontraktów i kosztów transakcyjnych. Dopelnieniem rozważań rozdziału 1 są treści dotyczące wybranych teorii przedsiębiorstwa, zaś teoretycznym odniesieniem do zagadnień poświęconych firmom, paragrafom i grupom aukcyjnym w Internecie są rozważania odnoszące się do przedsiębiorstw wirtualnych i sieci przedsiębiorstw w gospodarce cyfrowej.

W rozdziale 2 zawarte zostały teoretyczne rozważania dotyczące aukcji internetowych, które w kontekście użyteczności społecznej i ekonomicznej są bezpośrednio związane z funkcjonowaniem internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, a także firm, paragrafów i grup aukcyjnych na świecie. Część wprowadzającą do wspomnianej tematyki poprzedza przegląd literatury poświęconej badanym kategoriom rynku online, uzupełniony interdyscyplinarnym ujęciem terminu „aukcja internetowa” przedstawionym w kontekście teorii rynku oraz instytucji wymiany i kontraktów. Tę wprowadzającą teoretyczną część rozdziału 2 dopełniają wybrane

klasyfikacje, typy i modele aukcji online i serwisów aukcyjnych funkcjonujących w praktyce gospodarczej. Zasadniczą część rozdziału stanowi próba prezentacji przesłanek historycznych i podłoża metodologicznego oraz organizacyjnego, mających istotne znaczenie dla powstania i rozwoju analizowanych podmiotów rynku. W świetle tego opisowi poddane zostały wybrane podmioty rynku formalnego i nieformalnego na świecie, składające się na charakter oraz istotę serwisów aukcyjnych, tj. aukcje o charakterze tradycyjnym, przeprowadzane w domach aukcyjnych oraz popularne od lat 70. ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii garażowe i bagażnikowe wyprzedaże oraz pchle targi. Porównanie najważniejszych cech i atrybutów wspomnianych prekursorskich działalności handlowych oraz cech serwisów aukcyjnych w Internecie stanowi przedmiot zainteresowania przedostatniego podrozdziału tej części pracy.

Treść rozdziału 3 poświęcona została charakterystyce wirtualnych serwisów aukcyjnych, funkcjonujących na rynku internetowym w początkowym okresie jego formowania, czyli w drugiej połowie lat 90. XX w. Opis wybranych wątków tego rozdziału rozpoczyna analiza ogólnej sytuacji społeczno-gospodarczej występującej na rynkach internetowych Stanów Zjednoczonych, gdzie serwisy aukcyjne pojawiły się jako pierwsze, zaś syntetycznym podsumowaniem tych zagadnień jest wykaz wybranych serwisów aukcyjnych o charakterze horyzontalnym i wertykalnym, jakie pojawiły się na rynku amerykańskim i rynkach „reszty świata” do 2002 r. Wspomnianą datę uznano bowiem za moment przełomowy w historii analizowanych przedsięwzięć internetowych, m.in. ze względu na pojawiający się w tym czasie kryzys, skutkujący pęknięciem bańki dot-comów. Uzupełnienie podrozdziału stanowi opis funkcjonowania trzech serwisów aukcyjnych: Hobby Markets Online (HMO), OnSale.com i eBay.com, powstałych na rynku amerykańskim w 1995 r. i prowadzących działalność aukcyjną opierającą się na różnych modelach biznesu, tj. czysto aukcyjnym, a także jemu pochodnych. W rozdziale autorka zwróciła także uwagę na to, jak ważne dla popularności serwisów aukcyjnych lat 90. XX w. były mity i legendy dotyczące ich powstania, opierając wywód na trzech przykładach: wspomnianego wcześniej amerykańskiego serwisu aukcyjnego eBay.com, najpopularniejszego w Polsce serwisu Allegro.pl i nowozelandzkiego serwisu aukcyjnego TradeMe. Ponadto, dla zobrazowania specyfiki funkcjonowania przedsięwzięć aukcyjnych tego okresu dokonano analizy ich funkcjonalności m.in. w zakresie asortymentu produktów, strategii finansowania i bezpieczeństwa.

Zagadnienia rozdziału 4 koncentrują się wokół przeobrażeń, jakie pojawiły się na globalnym rynku internetowym po 2002 r. i skutkowały zmianami zarówno w zakresie liczby serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych i struktury rynku online, stanowiącego syntetyczne środowisko dla badanych podmiotów, jak i zmianami

o charakterze jakościowym, przejawiającymi się w zakresie nowych form współpracy, integracji i uspołeczniania analizowanych instytucji. Wątek ten został opisany m.in. w nawiązaniu do teorii twórczej destrukcji Josepha Aloisa Schumpetera, która skutkowała wieloma zmianami na rynku, a w szczególności w obrębie serwisów aukcyjnych, które od tego momentu klasyfikowane są jako serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne. Pragnąc wskazać, w jaki sposób rzeczywistość gospodarcza i społeczna na świecie wpływa na funkcjonowanie analizowanych podmiotów, autorka znaczną część rozważań zawartych w rozdziale poświęciła konfliktom przemysłowym w firmach aukcyjnych na przestrzeni ostatnich lat, fuzjom i przejęciom dokonującym się w ich obrębie, jak również nowym nurtom charakterystycznym dla serwisów społecznościowych: wikinonii, prosumpcji i współ-Internetowi, wpisującym się także w ramy funkcjonalne badanych podmiotów. W rozdziale 4 uwzględniono również zagadnienia dotyczące m.in. orkiestracji sieci, nurtów Web 1.0–4.0, eBayizacji, a także długiego ogona Chrisa Andersona i zasady 80/20 Vilfredo Pareto w internetowych serwisach aukcyjnych i serwisach transakcyjno-aukcyjnych. Ostatni punkt tego rozdziału poświęcony został teoretycznym zagadnieniom dotyczącym grup aukcyjnych, jako instytucji mających w świetle NEI istotne znaczenie dla struktury i hierarchii badanych podmiotów.

Ostatni rozdział pracy prezentuje studium przypadków (ang. *cases study*) czterech największych grup aukcyjnych na świecie: eBay Inc., MercadoLibre Inc., Grupy Allegro i Grupy Ricardo. Struktura rozdziału oparta została na zagadnieniach związanych m.in. z historią danej grupy aukcyjnej, aktualnym modelem organizacyjnym i strukturalnym każdej z nich, rodzajami przewag konkurencyjnych w stosunku do innych firm, paragrafów i grup aukcyjnych, wynikającymi z obsługi odmiennych geograficznie rynków, jak również rozwojem i specjalizacją grup na przestrzeni kilku ostatnich lat. W związku z poruszaną problematyką, a także powoływaniem się na przykłady największych na świecie grup aukcyjnych w tej części pracy zaprezentowana zostanie autorska koncepcja dotycząca geografii grup aukcyjnych oraz zagadnienie trwałego układu sił na rynku online stworzonego przez „wielką czwórkę aukcyjną”. Uzupełnieniem rozważań związanych z ogólną tematyką grup aukcyjnych na rynku online jest autorskie podejście dotyczące grup i paragrafów aukcyjnych, których status oraz pozycja na rynku w ciągu najbliższych kilku lat prawdopodobnie nie ulegnie zmianie. Istotną częścią tego rozdziału jest także analiza cech upodabniających i różnicujących grupy aukcyjne „wielkiej czwórki”. W rozdziale tym zawarto analizę danych statystycznych i informacji pochodzących z raportów rocznych i raportów finansowych firm zaliczanych do kategorii grup aukcyjnych.

Zasadniczą część niniejszej pracy stanowią wnioski i rekomendacje zawarte w zakończeniu. Odnoszą się one do weryfikacji tezy głównej, przedstawionej

w początkowych fragmentach niniejszego wstępu, i potwierdzają realizację przyjętych celów pracy.

Istotny w kontekście prezentowanej problematyki, rozważań i struktury pracy jest także jej tytuł. Przez zawarte z nim określenie „instytucje” należy rozumieć zatem:

- rynki, których przykładem mogą być internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, jako specyficzne formy mechanizmów regulujących zachowania w sferze handlu;
- organizacje, w tym korporacje i przedsiębiorstwa, które są wyrazem wspólnego dążenia ludzi do zaspokojenia określonych potrzeb i których specyficzną formą na rynku online są firmy, paragrupy i grupy aukcyjne⁶.

W trakcie przygotowywania rozprawy wykorzystane zostały dostępne pozycje literatury przedmiotu z zakresu nauk ekonomicznych, jak również odnoszące się do takich dziedzin, jak polityka społeczna i gospodarka cyfrowa. Ważnym źródłem informacji zawartych w pracy są także dane statystyczne i źródłowe pochodzące m.in. ze stron serwisów internetowych zajmujących się badaniem Internetu, witryn i serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, jak również innych zasobów elektronicznych dotyczących problematyki *e-commerce* i szeroko rozumianego e-biznesu w gospodarce. Wykaz źródeł uwzględnionych w rozprawie uzupełniają dane uzyskane podczas lektury wspomnianych wcześniej raportów i sprawozdań finansowych z ostatnich 15 lat. W pracy uwzględniono także opracowania i analizy pozyskane w ramach realizacji zadań badawczych finansowanych z dotacji celowej dla młodej kadry, przyznanej przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), realizowanej w latach 2011–2014 pod kierunkiem autorki niniejszej publikacji.

Tytułem zakończenia, pragnę złożyć serdeczne podziękowania wszystkim osobom, których życzliwość, pomoc i cenne wskazówki wpłynęły na ostateczny kształt oraz wartość rozprawy. Szczególne słowa podziękowania kieruję pod adresem prof. zw. dr. hab. Andrzeja Sznajdera za podjęty trud recenzowania niniejszej publikacji, wnikliwe i życzliwe uwagi, które miały istotny wpływ na ostateczny jej kształt oraz pozwoliły uniknąć błędów, braków i innych niestosowności. Bardzo dziękuję mojej rodzinie za ciepłe słowa, wiarę we mnie i okazaną pomoc.

⁶ Por.: M. Iwanek, J. Wilkin, *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998, s. 58.

Rozdział 1

Ekonomia instytucjonalna i neoinstytucjonalna. Rynek, wymiana, kontrakt. Przedsiębiorstwo tradycyjne i wirtualne oraz sieć przedsiębiorstw

1.1. Wprowadzenie do problematyki instytucjonalizmu

Ekonomia instytucjonalna⁷ to część nauki ekonomicznej przyjmująca za punkt odniesienia w poznawaniu i wyjaśnianiu procesów gospodarczych instytucję jako pewien wzorzec wykształcony przez zbiorowość społeczną. Biorąc pod uwagę fakt, że analizowane w dalszej części rozważań serwisy, firmy, paragrupy i grupy aukcyjne na świecie to podmioty rynku online, które w świetle założeń ekonomii instytucjonalnej stanowią także formę instytucji, należy stwierdzić, że zasadne wydaje się przybliżenie najważniejszych faktów dotyczących analizowanego nurtu, m.in. jego genezy, podziału, przedstawicieli, założeń. Wskazane wcześniej podmioty rynku online zarówno wykazują bowiem związek z wybranymi zagadnieniami w zakresie starej i nowej ekonomii instytucjonalnej, jak i przyjmują charakterystyczną dla obu nurtów terminologię i pojęcia.

1.1.1. Geneza starej i nowej ekonomii instytucjonalnej

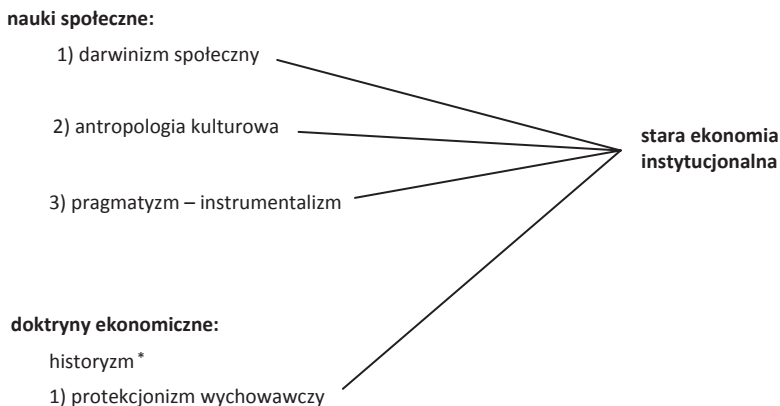
Czas i miejsce narodzin koncepcji, całego nurtu, prądu lub szkoły naukowej ekonomii instytucjonalnej przypada na lata 30. XX w.⁸, kiedy stała się ona przedmiotem badań ekonomistów w Stanach Zjednoczonych. Na powstanie analizowanego

⁷ Ekonomia instytucjonalna zwana jest: pierwotną ekonomią instytucjonalną, instytucjonalizmem, instytucjonalizmem tradycyjnym, instytucjonalizmem amerykańskim, oryginalnym instytucjonalizmem i tzw. starym instytucjonalizmem. Dla przykładu, jeden z największych polskich przedstawicieli instytucjonalizmu, Waław Stankiewicz, zastępuje pojęcie ekonomii instytucjonalnej pojęciem ekonomiki instytucjonalnej, twierdząc, że pojęcie ekonomii jest odpowiednie dla całego zbioru dyscyplin występujących w nauce o gospodarowaniu. W związku z tym użycie terminu „ekonomika” wydaje się autorowi bardziej właściwe.

⁸ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa 2005, s. 8. Jak pisze Marek Ratajczak za Malcolmem Rutherfordem, sama nazwa „ekonomia instytucjonalna” została po raz pierwszy użyta ok. 1918 r., a w latach 20. XX w. narodziła się szkoła określana obecnie mianem starej lub pierwotnej ekonomii instytucjonalnej. Por.: M. Ratajczak, *Popularność ekonomii instytucjonalnej. Moda czy trwała zmiana?*, „Zeszyty Naukowe PTE” 2011, nr 9, s. 32; M. Rutherford, *Institutionalism Between the Wars*, „Journal of Economic Issues” 2000, vol. 34, no. 2, s. 292.

nurtu, którego założenia w późniejszym okresie przeniknęły także do większości nauk społecznych, miały wpływ m.in. darwinizm społeczny, antropologia kulturowa i pragmatyzm, jak również protekcjonizm wychowawczy (rysunek 1.1).

Rysunek 1.1. Źródła amerykańskiej ekonomii instytucjonalnej



* Historyzm to stanowisko filozoficzne i metodologiczne postulujące poznawanie rzeczywistości i ujmowanie zjawisk, zwłaszcza społecznych i kulturowych, w sposób historyczny, tj. ze względu na ich powstanie, rozwój i warunki dziejowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, wyd. 3 uzupełnione, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa 2012, s. 8.

Darwinizm społeczny, który dotarł z Europy do Stanów Zjednoczonych na fali ewolucjonizmu⁹, przyczynił się do powstania amerykańskiej socjologii. Pod wpływem dzieł angielskiego uczonego Herberta Spencera¹⁰ w języku tej nauki pojawiły się takie terminy, jak np.: „struktura społeczna”, „organizacja” i „instytucja”¹¹. To ostatnie z pojęć stało się także przedmiotem zainteresowania mistrzów amerykańskiej ekonomii instytucjonalnej, których zainteresowania badawcze, jak również dorobek naukowy, istotny w kontekście podjętej problematyki, opisane zostały w jednym z kolejnych podrozdziałów. Problemy darwinizmu społecznego przejął i rozwinął na gruncie amerykańskim William Graham Sumner¹², który w swoim podstawowym dziele *Folk-*

⁹ Ewolucjonizm (zwany ewolucjonizmem kulturowym lub ewolucjonizmem kulturowo-społecznym) to zbiór teorii opisujących ewolucję społeczeństwa, które podczas rozwoju społecznego przechodzi przez poszczególne jego etapy. Ewolucjonizm jest jedną z najstarszych teorii w socjologii i antropologii kulturowej, sformułowaną w XIX w.

¹⁰ Herbert Spencer (1820–1903) – angielski filozof i socjolog, przedstawiciel organicyzmu oraz ewolucjonizmu w naukach społecznych.

¹¹ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 9.

¹² William Graham Sumner (1840–1910) – amerykański socjolog, profesor Uniwersytetu Yale, ojciec darwinizmu społecznego.

ways z 1907 r. charakteryzował społeczeństwo jako całość złożoną z różnych grup, w ramach których rodzą się i utrwalają zwyczajowe wzorce postępowania. Sam tytuł dzieła W.G. Sumnera można interpretować jako „środowiskowe sposoby postępowania i bytowania”, a przez to jeszcze lepiej pozwala ono zrozumieć kategorię instytucji¹³.

Ze względu na korzystanie z dorobku antropologii kulturowej, badającej m.in. życie ludzkie w aspekcie dziedziczenia elementów kultury materialnej i niematerialnej oraz przynależności człowieka do różnych wspólnot społecznych (np. rodziny, małżeństwa, rodu, plemienia itp.), istotne znaczenie dla ekonomii instytucjonalnej zyskały także takie instytucje (pojęcia), jak: rodzina, własność prywatna i państwo, na jakie wskazywali różni antropolodzy, m.in. Lewis Henry Morgan¹⁴, oraz filozofowie, np. Fryderyk Engels¹⁵.

Nawiązując do pragmatyzmu jako doktryny akcentującej rolę czynu i działania, należy stwierdzić, że istotny wkład w tworzenie ekonomii instytucjonalnej miały: ciągłość procesu poznania i „wątpienie konstruktywne” (według Charlesa Sandera Peirce’a¹⁶), pojęcie aktywnej jednostki ludzkiej oraz zachowania wyuczone i nawyki będące determinantami rozwoju społecznego (według Williama Jamesa¹⁷). Silny wpływ na twórców instytucjonalizmu wywarł również – będący odmianą pragmatyzmu – instrumentalizm, którego przedstawicielami byli m.in.: John Dewey¹⁸, Richard Theodore Ely¹⁹ i Edwin Robert Seligman²⁰. Według instrumentalistów poznanie ma wartość tylko wówczas, gdy może być skutecznym narzędziem praktycznego działania²¹.

Ponadto, mimo uznanej atrakcyjności szkoły klasycznej ekonomia instytucjonalna odrzuciła skrajny liberalizm tej szkoły na rzecz doktryny protekcjonizmu wychowawczego, tj. trzymania efektywnej bariery celnej przed ekspansją importu brytyjskiego. Zwolennikami protekcjonizmu byli m.in. Aleksander Hamilton²², Daniel

¹³ W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2007, s. 221.

¹⁴ Lewis Henry Morgan (1818–1881) – amerykański antropolog kulturowy i historyk, jeden z przedstawicieli ewolucjonizmu w naukach społecznych.

¹⁵ Fryderyk Engels (1820–1895) – niemiecki filozof i socjolog, jeden z głównych ideologów socjalizmu.

¹⁶ Charles Sander Peirce (1839–1914) – filozof amerykański, autor ważnych prac poświęconych metodzie nauki oraz logice relacji. Razem z Williamem Jamesem twórca kierunku filozoficznego zwanego pragmatyzmem.

¹⁷ William James (1842–1910) – amerykański filozof, psycholog, psychofizjolog, prekursor psychologii humanistycznej i fenomenologii.

¹⁸ John Dewey (1859–1952) – filozof, pedagog, czołowy przedstawiciel amerykańskiego progresywizmu. Twórca koncepcji szkoły pracy (1896–1902) w Chicago.

¹⁹ Richard Theodore Ely (1854–1943) – amerykański ekonomista, historyk i pisarz.

²⁰ Edwin Robert Anderson Seligman (1861–1939) – ekonomista amerykański, zajmował się problemami dotyczącymi podatków i finansów publicznych. Związany był z Uniwersytetem Columbia w Nowym Jorku.

²¹ W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE..., op.cit., s. 222.

²² Aleksander Hamilton (1757–1804) – amerykański polityk, twórca dolara amerykańskiego, jeden z ojców założycieli Stanów Zjednoczonych Ameryki, bliski doradca prezydenta Waszyngtona.

Raymond²³ i Henry Charles Carey²⁴. W ich koncepcjach zawierał się program polityki przyspieszenia industrializacji, akumulacji kapitału i wewnętrznej ekspansji gospodarczej w gwałtownie rozszerzających się granicach Stanów Zjednoczonych²⁵.

Powstanie instytucjonalizmu jest związane z osobą Thorsteina Bundege Veblena, który opublikował podstawy tego nurtu w dziele *Teoria klasy próżniaczej* z 1899 r., a następnie rozwinął je w książce *Teoria działalności przedsiębiorczej* z 1904 r.²⁶ Ten stosunkowo nowy nurt badań ekonomicznych zaczął się rozwijać równoległe z ekonomią głównego nurtu (ang. *main-stream economics*), zaś w polu jego szczególnego zainteresowania znalazły się badania instytucjonalnych ram działalności gospodarczej²⁷.

W odróżnieniu od ekonomii głównego nurtu, uwzględniającej tylko te instytucje, które są potrzebne do korzystania z dostępnych metod i technik matematycznych²⁸, ekonomia instytucjonalna dostrzega znaczenie szeroko pojmowanych instytucji²⁹. Oznacza to także, że przypisuje istotną rolę ich powstaniu, formułuje założenia funkcjonowania i określa znaczenie dla procesów i zjawisk gospodarczych, jak również nakreśla wpływ na decyzje ekonomiczne podejmowane przez uczestników rynku.

Zdaniem Agnieszki Alińskiej³⁰ i Bożeny Klimczak³¹ rozwój instytucjonalizmu zapoczątkowała publiczna krytyka modelu człowieka gospodarującego oraz rynku doskonale konkurencyjnego. Zgodnie z poglądami przedstawicieli należących do ekonomii klasyczo-neoklasycznej człowiek w podejmowanej działalności gospodarczej postępuje w sposób racjonalny, zaś celem jego działalności jest indywidualny dobrobyt wyrażony w liczbie konsumowanych dóbr, mających pewną użyteczność.

²³ Daniel Raymond (1786–1849) – pierwszy ekonomista polityczny w Stanach Zjednoczonych, autor książek: *Thoughts on Political Economy* z 1820 r. i *The Elements of Political Economy*. Por.: D. Raymond, *The Elements of Political Economy*, Published by F. Lucas jun. and E.J. Coale, John D. Toy, New York 1823; D. Raymond, *New York Thoughts on Political Economy: In Two Parts*, Fielding Lucas, New York 1820.

²⁴ Henry Charles Carey (1873–1879) – amerykański ekonomista, zaliczany do nurtu późnej klasycznej ekonomii francuskiej. Por.: H.Ch. Carey, *The French and American Tariffs Compared*, Published by J. Warren, New York 1861.

²⁵ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 9–10. Por.: W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej. Fizjokratyzm. Doktryna szkoły klasycznej. Protekcjonizm wychowawczy*, z. 5–7, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 1993.

²⁶ Por.: T. Veblen, *Teoria klasy próżniaczej*, PWN, Warszawa 1971. Wydania oryginalne: T. Veblen, *The Theory of Business Enterprise*, Transaction Books, New Brunswick, New Jersey 1904; T. Veblen, *The Theory of the Leisure Class*, Macmillan, New York 1899.

²⁷ H. Landreht, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

²⁸ Ibidem.

²⁹ B. Klimczak, *Wybrane problemy i zastosowania ekonomii instytucjonalnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.

³⁰ A. Alińska, *Instytucje mikrofinansowe w lokalnym rozwoju społeczno-gospodarczym*, Seria „Monografie i Opracowania”, nr 558, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

³¹ B. Klimczak, op.cit.

W podobny sposób mierzony jest dobrobyt ogólny³², na który mają również wpływ te same czynniki, mieszczące się w kategorii czynników o charakterze ekonomicznym.

Także według Anny Jabłońskiej ogólnej teorii ekonomicznej nie można opierać na koncepcji człowieka ekonomicznego (łac. *homo oeconomicus*). Motywy, jakimi kieruje się jednostka, są bowiem o wiele bardziej złożone. Nie mniejszą rolę niż bodźce materialne odgrywają bodźce o charakterze moralnym, jak również psychika gospodarcza, która wpływa na postawy osób prowadzących działalność gospodarczą, hierarchię uznawanych przez nie wartości i celów oraz sposoby ich realizacji. Zdaniem autorki w systemie teoretycznym należy zatem uwzględnić zwrotne oddziaływanie płaszczyzn o charakterze politycznym, gospodarczym, społecznym i kulturowym. Ten właśnie sposób myślenia o problemach gospodarczych doczekał się rozwinięcia początkowo na gruncie amerykańskim – tam analizowana wersja kierunku historycznego przybrała nazwę „instytucjonalizm”³³.

Tadeusz Włudyka pisze, że instytucjonalizm, odchodząc od zasad ekonomii neoklasycznej, koncentrował się także na analizie wpływu na gospodarkę czynników instytucjonalnych, takich jak: własność, podziały i struktury społeczne. Według autora zadaniem ekonomii jest opis instytucji, ich struktur i zmian w czasie na podstawie metod statystycznych³⁴.

Jak podaje Zbigniew Staniek, cały dorobek amerykańskiego instytucjonalizmu nie tworzył spójnej, rozwiniętej koncepcji teoretycznej. W latach 70. XX w. na świecie zaczęły pojawiać się publikacje naukowe stanowiące próbę wprowadzenia nowego paradygmatu ekonomii, nazwanego nową ekonomią instytucjonalną (ang. *new institutional economic* – NEI) bądź ekonomią kosztów transakcyjnych³⁵, neoinstytucjonalizmem lub kontraktowym nurtem ekonomii, przede wszystkim ze względu na to, że próbuje on wyjaśnić zjawiska i procesy, jakie zachodzą na rynku³⁶. Wacław Stankiewicz wskazuje, że rodzajowe określenie NEI wprowadził w 1971 r. Oliver Eaton Williamson w artykule na temat integracji pionowej – *The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations*³⁷. Od tego czasu nazwy „nowa ekonomia instytucjonalna” coraz częściej używają ekonomiści, którzy podzielają

³² R. Bartkowiak, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2003, s. 141.

³³ A. Jabłońska, *Główne nurty współczesnej ekonomii*, w: *Podstawy ekonomii*, red. R. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 89.

³⁴ T. Włudyka, *Historia*, w: *Instytucje gospodarki rynkowej*, red. T. Włudyka, M. Smaga, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 48.

³⁵ A. Horodecka, *Instytucjonalizm i podejście instytucjonalne do polityki gospodarczej*, „Polityka Gospodarcza” 2001–2002, nr 5–6, s. 126.

³⁶ A. Alińska, *op.cit.*, s. 20.

³⁷ Oliver Eaton Williamson (ur. 1932) – amerykański ekonomista, autor prac o ekonomii kosztu transakcyjnego. Por.: O. Williamson, *The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations*, „American Economic Review, Papers and Proceedings” 1971, vol. 61, s. 112–123.

opinię o znaczeniu instytucji, istotnej roli relacji, jakie zachodzą między strukturą instytucjonalną a zachowaniami gospodarczymi, jak również możliwości analizy instytucji przy wykorzystaniu teorii ekonomii³⁸.

Ekonomia neoinstytucjonalna, której nowy nurt jest związany m.in. z Douglasem C. Northem³⁹, podkreśla znaczenie szeroko rozumianych instytucji dla rozwoju gospodarki⁴⁰, wywierając istotny wpływ na współczesne koncepcje wzrostu gospodarczego. Zdaniem Bogusława Bieleckiego nowa ekonomia instytucjonalna przedstawia zatem instytucje jako zbiór ograniczeń zachowań ludzkich w formie reguł i regulacji, wraz z procedurami do wykrywania odchyłeń od nich. Stanowią one układ naczyń połączonych z normami moralnymi i etycznymi, określającymi ramy tworzenia reguł, regulacji i ich zabezpieczeń⁴¹. Nowa ekonomia instytucjonalna reprezentuje zatem podejście interdyscyplinarne do zjawisk gospodarczych, a w szczególności do transakcji, jak również stara się wykorzystać i integrować dorobek trzech dyscyplin naukowych: ekonomii, prawa i teorii organizacji⁴².

Inni autorzy, Eirik G. Furubotn i Rudolf Richter, wskazują, że nowa ekonomia instytucjonalna koncentruje się na problemach organizacyjnych i stara się rozszerzyć zakres wykorzystania teorii neoklasycznej, pokazując, w jaki sposób struktury prawa własności oraz koszty transakcyjne oddziałują na bodźce i zachowania ekonomiczne⁴³. Z kolei Stanisław Rudolf twierdzi, że NEI znacznie lepiej niż ekonomia klasyczna objaśnia zachodzące procesy gospodarcze, albowiem odchodzi się w niej od abstrakcyjnych założeń upraszczających, charakterystycznych dla ekonomii klasycznej, porzucając większość założeń klasycystów, które niewiele mają wspólnego z rzeczywistością⁴⁴.

³⁸ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 22.

³⁹ D.C. North, *Institutions*, „Journal of Economic Perspectives” 1991, vol. 5, s. 97–112; D.C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge 1990; D.C. North, *The New Institutional Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1986, no. 1.

⁴⁰ A. Zielińska-Głębocka, *Handel międzynarodowy w dobie światowego kryzysu*, w: *Kryzys globalny. Początek czy koniec?*, red. J. Winiecki, Towarzystwo Ekonomistów Polskich, Gdańsk 2009, s. 82.

⁴¹ B. Bielecki, *Instytucjonalny wymiar prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce*, w: *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, t. 2, red. M. Matejun, S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 125. Por.: D. North, *Transaction Costs, Institutions and Economic History*, „Journal of Economic History” 1984, no. 140, s. 204.

⁴² M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista” 1999, nr 6, s. 779. Por.: O.E. Williamson, *Reflections on the New Institutional Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1985, no. 141, s. 541–546.

⁴³ Por.: *The New Institutional Economics of Markets*, red. E.G. Furubotn, R. Richter, Edward Elgar, Cheltenham 2010, s. 1; E. Furubotn, R. Richter, *Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics 2nd Edition*, University of Michigan, Ann Arbor 2005.

⁴⁴ S. Rudolf, *Rola integracji pionowej w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 204.

W odróżnieniu od definicji instytucji określonej przez stary instytucjonalizm, nowa ekonomia instytucjonalna ukazuje instytucje w formie zewnętrznych ograniczeń wyborów i działań człowieka, co wiąże się z możliwością wystąpienia konfliktu między preferencjami, kształtowanymi przez jeden zbiór instytucji, a możliwościami, które są wynikiem działania drugiego zbioru⁴⁵. Porównanie wybranych cech tradycyjnego instytucjonalizmu i cech NEI prezentuje tabela 1.1.

Tabela 1.1. Tradycyjny instytucjonalizm a nowa ekonomia instytucjonalna (NEI)

Kryterium	Tradycyjny instytucjonalizm	Nowa ekonomia instytucjonalna
Stosunek do ekonomii głównego nurtu	zdecydowana krytyka	idea uzupełniania i wzbogacania
Stosunek do idei <i>homo oeconomicus</i>	odrzućenie	znaczny krytycyzm (postulat uwzględniania ograniczonej racjonalności i oportunisty)
Podejście do holizmu w badaniach naukowych	akceptacja	odrzućenie
Indukcja i dedukcja	dominacja indukcji	dominacja dedukcji
Obszar badań	rozległy i mało precyzyjnie określony	znacznie precyzyjniej określony
Indywidualizm poznawczy	odrzućenie	w zasadzie akceptacja
Idea władzy	odgrywa istotną rolę w analizie	mało istotna
Poziom analizy	raczej zagadnienia makroekonomiczne i makrospołeczne	raczej analiza mikroekonomiczna i mezoekonomiczna
Kierunek zależności człowiek–instytucje	instytucje wpływają na zachowania ludzi	ludzie tworzą instytucje

Źródło: M. Ratajczak, *Popularność ekonomii instytucjonalnej. Moda czy trwała zmiana?*, „Zeszyty Naukowe PTE” 2011, nr 9, s. 36.

Próbując dokonać schematycznej systematyki nurtów badawczych w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej, za Magdaleną Rosińską można wyodrębnić jej trzy główne obszary (rysunek 1.2)⁴⁶:

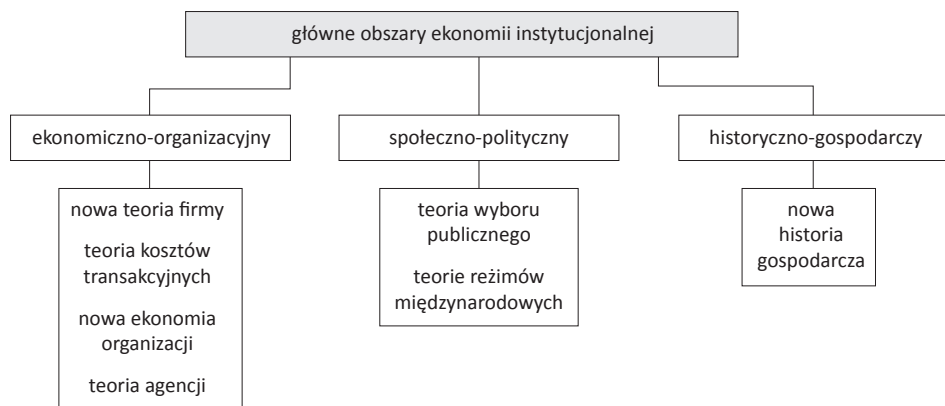
- ekonomiczno-organizacyjny – reprezentowany m.in. przez Ronalda Harry'ego Coase'a i Olivera Eatona Williamsona (nowa teoria firmy, teoria kosztów transakcyjnych, nowa ekonomia organizacji, teoria agencji);

⁴⁵ B. Bielecki, op.cit., s. 125.

⁴⁶ W dalszej części podrozdziału zaprezentowane zostaną krótkie biografie tych ekonomistów i twórców teorii, którzy nie będą już cytowani w dalszych rozważaniach przedstawionych w publikacji. Także z uwagi na istnienie różnych klasyfikacji nurtów i teorii NEI autorka pominie charakterystykę większości z nich. Jedynie wybrane teorie i nurty nowej ekonomii instytucjonalnej, mające związek z rozważaniami prezentowanymi w pracy, zostaną scharakteryzowane w kolejnych jej podrozdziałach.

- społeczno-polityczny – reprezentowany m.in. przez: Jamesa McGilla Buchanana, Gordona Tullocka, Barry'ego R. Weingasta⁴⁷, Elinor Ostrom, Williama H. Rikera⁴⁸, Kennetha Shepsle'a⁴⁹, Roberta Keohane'a⁵⁰ i Friedricha Kratochwila⁵¹ (teoria wyboru publicznego, teorie reżimów międzynarodowych);
- historyczno-gospodarczy – reprezentowany m.in. przez Douglassa Cecila Northa i Johna Josepha Wallisa (nowa historia gospodarcza)⁵².

Rysunek 1.2. Główne obszary ekonomii instytucjonalnej



Źródło: opracowanie własne.

W świetle rozważań Zbigniewa Stańka do nowego instytucjonalizmu zalicza się cztery grupy teorii (rysunek 1.3), mianowicie teorie⁵³:

- o charakterze historyczno-ewolucyjnym:
 - teorię Douglassa Cecila Northa;

⁴⁷ Barry R. Weingast (ur. 1952) – profesor ekonomii w Stanford University. Zajmuje się problemami ekonomii politycznej oraz organizacjami i instytucjami tzw. nowej ekonomii (ang. *New Economy*).

⁴⁸ William H. Riker (1920–1993) – amerykański politolog, wykorzystujący wybrane zagadnienia teorii gier i matematyki w naukach politycznych.

⁴⁹ Kenneth Shepsle (ur. 1945) – ekonomista, prowadzi badania w zakresie formalnych modeli instytucji politycznych, ekonomii politycznej i demografii.

⁵⁰ Robert Keohane (ur. 1941) – jeden z głównych przedstawicieli amerykańskiego neoliberalizmu, współtwórca teorii kompleksowej współzależności w stosunkach międzynarodowych.

⁵¹ Friedrich Kratochwil (ur. 1944) – profesor ekonomii, redaktor „European Journal of International Relations”, autor publikacji w dziedzinie stosunków międzynarodowych, prawa międzynarodowego, organizacji oraz teorii społecznej i politycznej.

⁵² M. Rosińska, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa w oparciu o teorie instytucjonalne – koncepcja „instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw”*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica” 2008, nr 221, s. 257–275.

⁵³ Z. Staniek, *Zróżnicowanie ekonomii instytucjonalnej*, <http://jacek.kwasniewski.eu.org/file/Staniek.pdf> (dostęp 2.10.2014).

- teorię instytucjonalno-ewolucyjną Geoffreya Martina Hodgsona;
- teorię zmian instytucjonalnych, np. koncepcję przyspieszonego uprzemysłowienia Ragnara Nurkse⁵⁴ i koncepcję reform społecznych Gunnara Myrdala;
- interesów ekonomicznych:
 - teorię interesu publicznego Rudolfa von Launa⁵⁵;
 - teorię pogoni za rentą Anny Osborn Krueger⁵⁶ (ang. *rent-seeking*, in. poszukiwanie renty);
 - teorię demokracji Anthony’ego Downsa⁵⁷;
 - teorię grup interesu Mancura Lloyda Olsona⁵⁸;
 - teorię biurokracji Williama Artura Niskanena⁵⁹;
- podejmowania decyzji kolektywnych:
 - teorię wyboru społecznego (in. ekonomię dobrobytu);
 - teorię wyboru publicznego Duncana Blacka⁶⁰, Jamesa McGilla Buchanana, Gordona Tullocka i Kennetha Arrowa⁶¹;
 - nową makroekonomię polityczną Jamesa McGilla Buchanana, Gordona Tullocka i Williama Niskanena;
 - ekonomię konstytucjonalną Jamesa McGilla Buchanana i Gordona Tullocka;
- regulacji:
 - pozytywno-normatywną teorię regulacji;
 - ekonomiczną teorię regulacji;
 - teorię przechwycenia;
 - francuską „szkołę regulacyjną”.

⁵⁴ Ragnar Nurkse (1907–1959) – estoński ekonomista, zajmujący się zagadnieniami międzynarodowego rynku walutowego, handlu i ubóstwa; rozwinął koncepcję wzrostu zrównoważonego.

⁵⁵ Rudolf von Laun (1882–1975) – niemiecki prawnik, profesor prawa państwowego i międzynarodowego.

⁵⁶ Anna Osborn Krueger (ur. 1934) – profesor ekonomii międzynarodowej w Johns Hopkins School of Advanced International Studies w Waszyngtonie.

⁵⁷ Anthony Downs (ur. 1930) – amerykański ekonomista specjalizujący się w zagadnieniach porządku publicznego i administracji publicznej.

⁵⁸ Mancur Lloyd Olson (1932–1998) – amerykański ekonomista i socjolog; profesor ekonomii na Uniwersytecie Maryland w College Park; podejmował zagadnienia dotyczące ekonomii instytucjonalnej, własności prywatnej, podatków i dóbr publicznych.

⁵⁹ William Artur Niskanen (1933–2011) – amerykański ekonomista, zajmował się zagadnieniami dotyczącymi teorii wyboru publicznego.

⁶⁰ Duncan Black (1908–1991) – szkocki ekonomista, który położył podwaliny teorii wyboru społecznego.

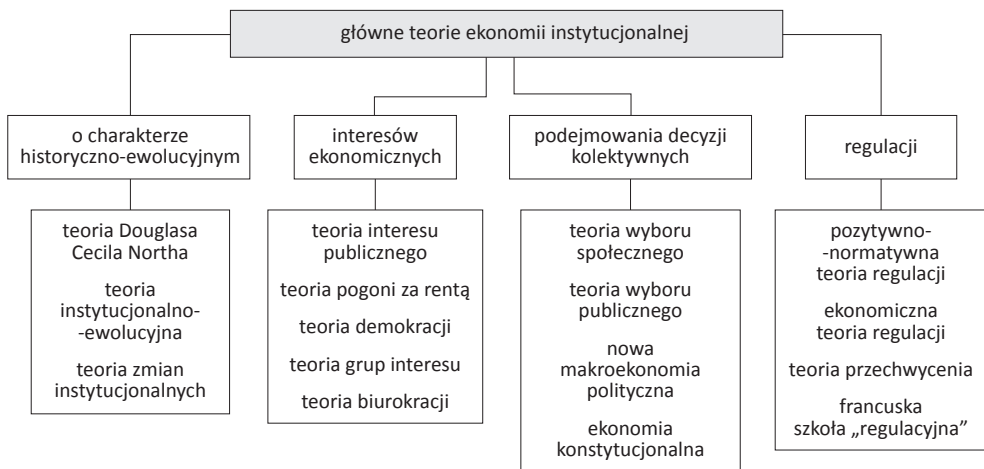
⁶¹ Kenneth Arrow (ur. 1921) – amerykański ekonomista, laureat nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 1972 r.; przyczynił się do rozwoju teorii wyboru społecznego i ekonomii dobrobytu. Jego rozważania nad problematyką asymetrii informacji stanowiły istotny wkład w ekonomię ubezpieczeń.

Nurt nowej ekonomii instytucjonalnej tworzą (rysunek 1.4):

- teorie praw własności i inne teorie własnościowe, np. teoria wspólnych zasobów (*common pool resources*) Elinor Ostrom, teoria podzielných praw własności;
- teorie kontraktów;
- teorie kosztów transakcyjnych;
- teorie agencji, w tym model pryncypała-agenta;
- instytucjonalne teorie przedsiębiorstwa, tj. kontraktualna teoria przedsiębiorstwa, behawioralne i menedżerskie teorie przedsiębiorstwa;
- teoria zarządzania korporacjami (ang. *corporate governance*), w tym koncepcja interesariuszy.

W przyjętej klasyfikacji punktem wyjścia są interesy jednostek, podczas gdy w odniesieniu do tradycyjnego instytucjonalizmu istotne wydają się interesy grup społecznych (tj. interesy zbiorowości)⁶².

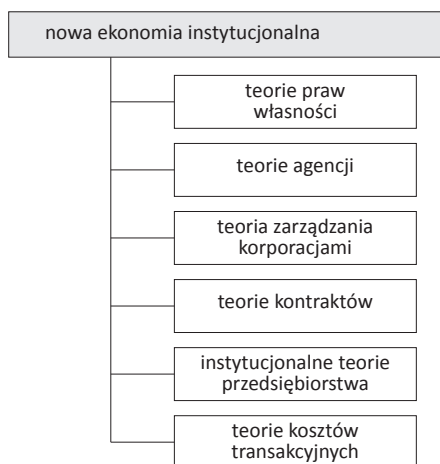
Rysunek 1.3. Główne teorie ekonomii instytucjonalnej



Źródło: opracowanie własne.

⁶² J. Suhecka, *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 27.

Rysunek 1.4. Nurty nowej ekonomii instytucjonalnej



Źródło: opracowanie własne.

Nowa ekonomia instytucjonalna, będąca neoklasyczną formą ekonomii instytucjonalnej, opiera się na dwóch twierdzeniach, zakładających, że:

- instytucje mają istotne znaczenie w gospodarce;
- determinanty instytucji są podatne na analizę narzędzi ekonomicznych⁶³.

O ile wspólne dla obu grup badaczy instytucjonalizmu jest przede wszystkim posługiwanie się pojęciem instytucji i przypisywanie ich analizie szczególnej roli w wyjaśnianiu zjawisk gospodarczych⁶⁴, o tyle drugie twierdzenie różni nową ekonomię instytucjonalną od starej. Jak pisze Marian Gorynia, nowa ekonomia instytucjonalna, będąc raczej uzupełnieniem, nie zaś alternatywą ortodoksji neoklasycznej, ma niewiele cech wspólnych z ekonomią instytucjonalną⁶⁵. Ponadto NEI odrzuca założenie neoklasycystów o racjonalności jednostki, wysuwając tezę o nieracjonalności człowieka i jego uleganiu nawykowi myślowym, jakie rodzą się podczas przekazywania tradycyjnych wzorców rozumowania. W świetle poglądów przedstawicieli neoinstytucjonalizmu u podstaw procesów gospodarczych leżą bowiem instytucje (łac. *homo institutionalis*), tj. zwyczaje, zasady moralne, prawne i polityczne, jak również mentalność jednostek, ukształtowane w procesie historycznym⁶⁶. Istotą podejścia instytucjonalnego jest zatem wieloaspektowość patrzenia na życie ludzkie

⁶³ A. Alińska, op.cit., s. 20.

⁶⁴ M. Ratajczak, *Transformacja ustrojowa w świetle ustaleń i założeń ekonomii instytucjonalnej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, z. 2, s. 236.

⁶⁵ M. Gorynia, op.cit., s. 779.

⁶⁶ A. Alińska, op.cit., s. 21.

i społeczne, stąd o decyzjach ludzi w świetle tego podejścia rozstrzygają zarówno czynniki ekonomiczne, jak i czynniki pozaekonomiczne. Ta druga kategoria czynników sprawia, że nie zawsze decyzja podjęta przez człowieka może być decyzją optymalną z ekonomicznego punktu widzenia.

1.1.2. Przedstawiciele instytucjonalizmu i neoinstytucjonalizmu

Ekonomia instytucjonalna zaliczana jest do grona poważnych doktryn myśli ekonomicznej pierwszej połowy XX w. głównie dzięki twierdzeniom uczonych i badaczy należących do tzw. pierwszej grupy instytucjonalistów, takich jak np.: Thorstein Bunde Veblen (1857–1929)⁶⁷, John Rogers Commons (1862–1945)⁶⁸, John Maurice Clark (1884–1963)⁶⁹ i Wesley Clair Mitchell (1874–1948)⁷⁰. Teoria nowej ekonomii instytucjonalnej rozwijała się (i wciąż się rozwija) przede wszystkim pod wpływem badań Ronalda Harry'ego Coase'a (1910–2013)⁷¹, Douglassa Cecila Northa (ur. 1920)⁷² i Oliviera Eatona Williamsona (ur. 1932)⁷³, tworzących tzw. drugą grupę badaczy instytucjonalizmu.

⁶⁷ Niemalże bezspornie uznany za mistrza całego nurtu instytucjonalnego Thorstein Bunde Veblen w swoich publikacjach nie używał nazwy „ekonomia instytucjonalna”, definiując niekiedy najważniejsze dla analizowanej dyscypliny pojęcie instytucji. Ekonomia veblenowska datuje się od 1899 r., zaś największy wpływ na nią mieli: Adam Smith (1723–1790), Karol Darwin (1809–1882) i Karol Marks (1818–1883). Jak pisze Ryszard Bartkowiak, T.B. Veblen krytykował niemal wszystkie znane mu kierunki ekonomii. Dla tego amerykańskiego uczonego pogląd klasycystów o wpływie mechanizmu rynkowego na harmonię w gospodarce jest nieprawdziwy, zaś sama ekonomia klasyczna nadmiernie statyczna. Z kolei ekonomię marksowską krytykował za nadmierny dynamizm, podczas gdy szkołę historyczną za brak uogólnień. R. Bartkowiak, op.cit., s. 143; W. Stankiewicz, *Ekonomia instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 11. Por.: T. Veblen, *Teoria klasy próżniaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1971; T. Veblen, *The Theory of Business Enterprise*, Mentor, New York 1904.

⁶⁸ J.R. Commons, *Institutional Economic: Its Place in Political Economy*, The University of Wisconsin Press, Madison 1959. Do innych znanych dzieł J.R. Commonsa należą m.in.: J.R. Commons, *Legal Foundations of Capitalism*, Macmillan, New York 1924; J.R. Commons, *Social Reform and the Church*, Thomas Y. Crowell, New York 1894; R. Commons, *The Distribution of Wealth*, Macmillan, New York 1893; J.R. Commons et al., *Industrial Government*, Macmillan, New York 1921.

⁶⁹ J.M. Clark, *Economics Institutions and Human Welfare*, Alfred A. Knopf, New York 1957.

⁷⁰ W.C. Mitchell, *Business Cycles*, Burt Franklin, New York 1970; W.C. Mitchell, *Studies in the Economics of Overhead Costs*, University of Chicago Press, Chicago 1923.

⁷¹ R.H. Coase, *The Institutional Structure of Production (Nobel Lecture)*, „American Economic Review” 1992, vol. 82, s. 713–719; R.H. Coase, *The Nature of Firm*, „Economica” 1937, no. 4, s. 386–405; R. Coase, *The New Institutional Economics*, „The American Economic Review” 1998, vol. 88, no. 2; R. Coase, *The Problem of Social Cost*, „The Journal of Law and Economics” 1960, vol. 3.

⁷² D.C. North, *Institutions, Institutional...*, op.cit.; D. North, *Structure and Change in Economic History*, Norton, London 1981; D.C. North, *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press, Princeton 2005; L. Davis, D. North, *Institutional Change and American Growth*, Cambridge University Press, Cambridge 1971; D.C. North, J. Wallis, *Integration Institutional Change in Economic History. A Transaction Cost Approach*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1994, no. 4, s. 609–624.

⁷³ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998; O.E. Williamson, *Market and Hierarchies. Analysis and Anti-Trust Implications*, Free Press, New York 1975.

Istnieje także trzecia grupa autorów, tzw. quasi-instytucjonalistów, którzy akceptowali wiele twierdzeń instytucjonalistów, będąc pod ich silnym wpływem, ale uchodzili za zbyt indywidualistycznych, by skategoryzować ich w modelu instytucjonalnym. Należą do nich m.in. Joseph Alois Schumpeter (1883–1950), Gunnar Myrdal (1898–1987) i John Kenneth Galbraith (1908–2006)⁷⁴. W Polsce teorie ekonomii instytucjonalnej rozwijają m.in.: Zbigniew Hockuba (ur. 1952)⁷⁵, Bożena Klimczak (ur. 1942)⁷⁶, Waław Stankiewicz (ur. b.d.)⁷⁷, Jerzy Wilkin (ur. 1947)⁷⁸ i Anna Żąbkowicz (ur. b.d.)⁷⁹. Wykaz wybranych przedstawicieli instytucjonalizmu i quasi-instytucjonalistów na świecie, wraz z wykazem ich najważniejszych teorii i zainteresowań naukowo-badawczych, prezentuje tabela 1.2.

⁷⁴ H. Landreth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 506–507. Publikacje innych wybranych instytucjonalistów i neoinstytucjonalistów: A.A. Alchian, *Uncertainty, Evolution and Economic Theory*, „Journal of Political Economy” 1950, vol. 58, no. 3, s. 211–221; C.E. Ayres, *The Theory of Economic Progress*, University of North Carolina Press, Chapel Hill 1944; M. Aoki, *Endogenizing Institutions and Institutional Changes*, „Journal of Institutional Economics” 2007, no. 3(1), s. 1–31; A.A. Alchian, H. Demsetz, *Production, Information Costs, and Economic Organization*, „The American Economic Review” 1972, vol. 62, no. 5, s. 777–795; A. Greif, *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*, Cambridge University Press, New York 2006; A.A. Berle, G.C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, London 1932, s. 3–10; W.H. Hamilton, *The Institutional Approach to Economic Theory*, „American Economic Review” 1919, no. 9, s. 309–318; G.M. Hodgson, *Institutional Economic: Surveying the “Old and the New”*, „Metroeconomica” 1993, vol. 41, no. 1, s. 1–28; G.M. Hodgson, *Institutional Economic, the Individual Actor and Institutional Change. For the Alexander von Humboldt Lecture at the University of Nijmegen*, The Business School, University of Hertfordshire, Hertfordshire 2006; G.M. Hodgson, *The Essence of Institutional Economics*, „Journal of Economic Issues” 2000, vol. 34, no. 2, s. 317–329; R. Nelson, *Recent Evolutionary. Theorizing About Economic Change*, „Journal of Economic Literature” 1995, vol. 33, s. 48–90; G. Myrdal, *Institutional Economics*, „Journal of Economic Issues” 1978, nr 12, s. 771–784; E. Ostrom, *Governing the Commons: the Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge 2006; R. Posner, *The New Institutional Economics Meets Law and Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1993, no. 149(1), s. 73–87 i in.

⁷⁵ Z. Hockuba, *Droga do spontanicznego porządku. Transformacja ekonomiczna w świetle problemu regulacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995. Por.: Z. Hockuba, *Between Plan and Market: Economy of Chaos*, Polish Policy Research Group, Warszawa 1993; Z. Hockuba, *Economy of Chaos: Transformation as a Coordination Problem*, Faculty of Economic Sciences, Warszawa 1994.

⁷⁶ B. Klimczak, *Uwagi o powiązaniach między standardową ekonomią i nową ekonomią instytucjonalną*, w: *Nowa ekonomia instytucjonalna*, red. S. Rudolf, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji, Kielce 2005, s. 11–25; B. Klimczak, *Wybrane problemy i zastosowania ekonomii instytucjonalnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006.

⁷⁷ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Narodziny i rozwój*, Wydawnictwo Biura Badań Strategicznych Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji w Warszawie, Warszawa 2004; W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys problemu*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa 2012; W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit.

⁷⁸ M. Iwanek, J. Wilkin, op.cit., s. 175.

⁷⁹ A. Żąbkowicz, *Współczesna ekonomia instytucjonalna wobec głównego nurtu ekonomii*, „Ekonomista” 2003, nr 6, s. 795–824.

Tabela 1.2. Wybrani przedstawiciele starej i nowej ekonomii instytucjonalnej oraz quasi-instytucjonalisci na świecie (według porządku alfabetycznego)

Stara ekonomia instytucjonalna	Nowa ekonomia instytucjonalna
<p>Clarence Edwin Ayres (1891–1972):</p> <ul style="list-style-type: none"> głosił, że teoria nie podlega ewolucji, a więc jest bezwartościowa, zapropował ewolucyjną konstrukcję dynamiczną; <p>John Maurice Clark (1884–1963):</p> <ul style="list-style-type: none"> twórca nowatorskiej koncepcji kosztów ogólnych, akceleratora i konkurencji, wprowadził rozróżnienie kosztów społecznych i prywatnych; <p>John Rogers Commons (1862–1945):</p> <ul style="list-style-type: none"> pisał o „niewidzialnej ręce rynku i widzialnej ręce sądów”, podkreślał znaczenie społecznych ram działalności gospodarczej (ang. <i>collective action</i>), wskazywał na znaczenie instytucji formalnych, transakcji i kosztów transakcyjnych, głównie w ujęciu mikroekonomicznym; <p>Walton H. Hamilton (1881–1958):</p> <ul style="list-style-type: none"> twierdził, że pojęcia prawne ewoluowały w konkretnych kontekstach historycznych i społecznych, starał się wykazać, że płace i ceny nie zostały określone przez siły rynkowe, lecz zależą od kontekstu społecznego i historycznego; <p>Wesley Clair Mitchell (1874–1948):</p> <ul style="list-style-type: none"> zwolennik instytucjonalizmu w ekonomii, twórca opracowania teorii cyklu gospodarczego i rozwinięcia metod rachunku gospodarki narodowej, dowodził płodności metod sformalizowanych w analizie procesu cyklu koniunkturalnego, zalecając korzystanie z formalnie ujętych hipotez i zasad weryfikacji kolejnych twierdzeń; <p>Gardiner Coit Means (1896–1988):</p> <ul style="list-style-type: none"> dowodził dominującej roli wielkich korporacji we współczesnej gospodarce, udowadniał tezę o oddzieleniu własności, wpływającej na proces koncentracji, od zarządzania produkcją, odkrywcą gospodarki cen sztywnych, administrowanych przez potężne korporacje i w pewnym stopniu przez organizacje związków zawodowych, postulował wprowadzenie w gospodarce amerykańskiej wzorców polityki monetarnej, odmiennych od wzorców doktryny Keynesa; <p>Rexford Guy Tugwell (1891–1979):</p> <ul style="list-style-type: none"> postulował ochronę interesów konsumenta, wprowadzenie podatku spadkowego i roboty publiczne na rzecz ochrony niszczonej gleby, demonstrował poglądy na temat sprzeczności interesów świata kapitału i społeczeństwa jako całości, opowiadał się za aktywną i reformatorską rolą państwa; 	<p>Masahiko Aoki (ur. 1938):</p> <ul style="list-style-type: none"> wykazuje zainteresowanie mechanizmami informacji, sformułował oryginalną teorię organizacji biznesowej; <p>James McGill Buchanan (1919–2013; laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 1986 r.):</p> <ul style="list-style-type: none"> stworzył teorię i szkołę wyboru publicznego; <p>Ronald Harry Coase (1910–2013; laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 1991 r.):</p> <ul style="list-style-type: none"> twórca teorii kosztów transakcyjnych, teorii kontraktów i teorii firmy (przedsiębiorstwa); <p>Harold Demsetz (ur. 1930):</p> <ul style="list-style-type: none"> rozwinął teorię praw własności; <p>John Kenneth Galbraith (1908–2006):</p> <ul style="list-style-type: none"> wskazywał na znaczenie technostruktury jako instytucji, rozwinął teorię korporacji; <p>Anwer Greif (ur. 1955):</p> <ul style="list-style-type: none"> zajmuje się zagadnieniami historii gospodarczej i roli instytucji w życiu gospodarczym, podjął analizę handlu w średniowiecznej Europie i na Bliskim Wschodzie; <p>Friedrich Hayek (1889–1992; laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 1974 r.):</p> <ul style="list-style-type: none"> podjął pionierskie badania w dziedzinie teorii pieniądza i cykli koniunkturalnych; <p>Geoffrey Martin Hodgson (ur. 1946):</p> <ul style="list-style-type: none"> wykazuje zainteresowania naukowe w zakresie ekonomii ewolucyjnej oraz historii myśli ekonomicznej; <p>Gunnar Myrdal (1898–1987, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 1974 r.):</p> <ul style="list-style-type: none"> wniósł istotny wkład w teorię pieniądza i cyklu koniunkturalnego, dokonał analizy współzależności zjawisk gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych; <p>Richard R. Nelson (ur. 1930):</p> <ul style="list-style-type: none"> znany z prac w zakresie wzrostu gospodarczego, teorii firmy i zmian technicznych; <p>Douglass Cecil North (ur. 1920; laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 1993 r.):</p> <ul style="list-style-type: none"> jeden ze współtwórców NEI, wprowadził teorie ekonomiczne do objaśniania przemian gospodarczych i instytucjonalnych, wniósł wkład w odnowę historii gospodarczej przez zastosowanie teorii ekonomicznych; <p>Elinor Ostrom (ur. 1933):</p> <ul style="list-style-type: none"> twórczyni analizy ekonomicznych aspektów rządzenia, szczególnie przez wspólnoty; <p>Richard Posner (ur. 1939):</p> <ul style="list-style-type: none"> specjalista integralnego przedmiotu prawo-ekonomika; <p>Joseph Alois Schumpeter (1883–1950):</p> <ul style="list-style-type: none"> twórca teorii wzrostu gospodarczego i cykli koniunkturalnych indukowanych przez przełomowe innowacje;

Stara ekonomia instytucjonalna	Nowa ekonomia instytucjonalna
<p>Thorstein Bunde Veblen (1857–1929):</p> <ul style="list-style-type: none"> • twórca teorii klasy próżniaczej oraz koncepcji i postulatów dotyczących ekonomiki ewolucyjnej jako teorii rozwoju społeczno-gospodarczego, • dokonał pierwszej próby zdefiniowania „czasu wolnego”, • zastosował pionierskie ujęcie genety i rozwoju korporacji jako instytucji współczesnego kapitalizmu oraz zjawiska technokracji. 	<p>Herbert Simon (1916–2001; laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 1978 r.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • przeprowadził przełomowe badania nad procesem podejmowania decyzji wewnątrz organizacji gospodarczych oraz teorią ich podejmowania; <p>Gordon Tullock (ur. 1922):</p> <ul style="list-style-type: none"> • wraz z Jamesem McGillem Buchananiem współtwórca teorii wyboru publicznego; <p>Olivier Eaton Williamson (ur. 1932, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 2009 r.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • autor prac o ekonomii kosztu transakcyjnego, • twórca analizy właściwych sposobów organizacji transakcji.

Źródło: opracowanie własne.

W kontekście celu i zakresu pracy, a także zawartych w niej rozważań na szczególną uwagę zasługują poglądy twórców starej ekonomii instytucjonalnej: Thorsteina Bunde Veblena i Johna Rogersa Commonsa, jak również przedstawiciele NEI i quasi-instytucjonalistów, tj. Ronalda Harry'ego Coase'a, Olivera Eatona Williamsona i Josepha Aloisa Schumpetera. Ukazują one m.in. istotną rolę instytucji i procesów związanych z kontraktowaniem, transakcjami, rynkiem oraz przedsiębiorstwem, omówionych w kolejnych rozdziałach publikacji.

Thorstein Bunde Veblen jako jeden z pierwszych był zwolennikiem uwzględniania w analizie działalności przedsiębiorstw społecznych aspektów ich zachowań. W swoich rozważaniach koncentrował się na instytucjach społecznych, interpretując je jako sposób myślenia uwzględniający warunki o charakterze społecznym oraz funkcje przypisane jednostkom i społeczeństwu. Wspomnianą wyżej instytucję społeczną utożsamiał z instytucjami gospodarczymi, którymi w takim ujęciu są np. własność, system cen, rodzina itd.⁸⁰ Jak pisze Wacław Stankiewicz, według T.B. Veblena układ gospodarczy obejmuje instytucje ekonomiczne, tj. utarte zwyczajowo sposoby regulowania procesów społecznych w odniesieniu do środowiska materialnego. Instytucje te gwarantują w pewnym okresie sprawne działanie, niemniej sytuacja ta może ulec zmianie pod wpływem różnych czynników, np. rozwoju wiedzy, postępu technicznego itp.⁸¹

Uwzględniając tematykę oraz cel pracy, należy wspomnieć także o głębokiej analizie zjawisk typowych dla współczesnego kapitalizmu, jaką pozwoliła T.B. Veblenowi rozwinąć teoria klasy próżniaczej (ang. *the theory of the leisure class*). Jednym z nich jest

⁸⁰ A. Alińska, op.cit., s. 22. Por.: T. Veblen, *Teoria...*, op.cit., s. 149.

⁸¹ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Narodziny...*, op.cit., s. 51.

zjawisko obejmujące proces zdobywania dominującej pozycji przez korporacje, które praktycznie „usunęły na margines” gospodarki wszystkie inne podmioty gospodarcze. Wspomniany autor pisał: „Motywem biznesu jest zysk pieniężny, a metodą głównie kupno i sprzedaż. Celem i efektem jest akumulacja bogactwa”⁸². W tak sformułowanym twierdzeniu wyrażał stanowisko, że ewolucja zrodziła współczesne wielkie koalicje biznesu, korporacje i kombinaty, będące wyrazem sprzeczności między celami o charakterze industrialnym a celami o charakterze pieniężnym. Oznacza to, że zasady, jakimi rządzi się biznes, wyrastają z instytucji własności i są oparte na pieniądzu, niszczą stare instytucje społeczne, takie jak np. więzi krwi i wspólnoty religijne⁸³.

W świetle powyższych twierdzeń w rozważaniach T.B. Veblena dostrzega się także pewne analogie do instytucji i podmiotów funkcjonujących we współczesnej gospodarce cyfrowej. Zaproponowane i wprowadzone do użytku przez autorkę niniejszej publikacji terminy „paragrupa aukcyjna”, „grupa aukcyjna” i „wielka czwórka aukcyjna”, stanowiące obecnie jedne z wielu różnych podmiotów funkcjonujących na rynku internetowym, można właściwie postrzegać jako veblenowskie koalicje biznesu i korporacje, usuwające na drugi plan inne podmioty rynku online w zakresie działalności aukcyjnej, tj. serwisy i firmy realizujące analizowany model e-biznesu.

Istotna dla podjętej przez autorkę pracy problematyki wydaje się także prezentowana przez T.B. Veblena instytucja zapożyczenia (ang. *borrowing*) zdobyczy technologicznych. Ma ona bowiem swoje zastosowanie w kontekście interpretacji oraz analizy genezy podłoża historycznego i metodologicznego aukcji online, które mają źródło w garażowych wyprzedazach i pchlich targach (wywodzących się z gospodarki nieformalnej) oraz aukcjach tradycyjnych (kwalifikowanych do kategorii gospodarki formalnej).

John Roger Commons, autor wydanej w 1934 r. pracy *Ekonomia instytucjonalna*, sprawił, że instytucjonalizm znalazł się w powszechnym obiegu myśli naukowej, jak również dokonał analizy funkcjonowania przedsiębiorstw i instytucji. Była to „ekonomia opisowa”, bliższa „socjologii ekonomicznej”, w której zakresie leżały zachowania m.in. ekonomiczne⁸⁴. Ponadto J.R. Commons wprowadził termin „koszty transakcyjne”. W strukturze teoretycznej jego rozważań pojawiło się, a następnie uzyskało status kluczowego elementu również pojęcie transakcji. Koszty transakcyjne stały się także nieodłącznym atrybutem rynków formalnych i nieformalnych, jak również podmiotów aukcyjnych funkcjonujących na rynku online⁸⁵. Ten amerykański ekonomista

⁸² Por.: T. Veblen, *The Theory of Business...*, op.cit., s. 16.

⁸³ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Narodziny...*, op.cit., s. 64–65.

⁸⁴ W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE..., op.cit., s. 229; T. Włudyka, op.cit., s. 49.

⁸⁵ H. Landreth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 506–507.

wyrażał się o transakcjach w następujący sposób: „W rzeczywistości transakcje stały się miejscem spotkań ekonomii, fizyki, psychologii, etyki, prawa i polityki. Pojedyncza transakcja jest jednostką obserwacji skupiającą w sobie wszystkie te czynniki, gdyż jest ona z woli pewnej liczby ludzi aktem wyboru między wariantami, przewyciężaniem oporu, dzieleniem zasobów naturalnych i ludzkich, dyktowanym obietnicami i ostrzeżeniami użyteczności, sympatii, obowiązku lub ich przeciwieństw”⁸⁶.

Słowami J.R. Commonsa można także opisać transakcje zawierane na rynku online oraz w internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych. Tak pojmowana transakcja stanowi szczególną jednostkę obserwacji naukowej i wyraz woli ludzkiej, związany z aktem wyboru między różnymi wariantami. Zdaniem J.R. Commonsa transakcje można definiować od strony jakościowej (tj. psychologicznej), jak również ilościowej (tj. ekonomicznej lub fizycznej), rezygnując z powszechnie występującego w literaturze przedmiotu modelu dwuosobowego w relacji kupujący–sprzedający na rzecz tzw. modelu pięciosobowego. Według niego model ten tworzą: kupujący i jego konkurent, sprzedający i jego rywal oraz władca, którego można postrzegać jako: czynnik ustalający reguły, sędziego, arbitra lub otoczenie danego układu⁸⁷. Strukturę transakcji wyznaczają zachowania wspomnianych pięciu stron transakcji, które można ująć w czterech relacjach:

- konkurencji, rozpatrywanej w kategoriach działań uczciwych i nieuczciwych;
- równych szans, które mogą zakłócić, np. działania dyskryminacyjne w formie stosowania różnych cen w odniesieniu do tego samego towaru;
- siły przetargowej, oznaczającej, że konflikt może zaistnieć z różnych powodów: stosowania nacisku, oszukiwania partnerów i umyślnego szkodliwego wykorzystania przewagi wynikającej z tej siły;
- prawomocności procesu zawierania transakcji, którą może jednak naruszyć sąd, np. przez odebranie jednemu z uczestników przetargu części jego praw własności lub wolności⁸⁸.

Zgodnie z przyjętą przez J.R. Commonsa typologią model ten odnosi się do opartych na „targowaniu się” tzw. transakcji przetargowych (ang. *bargaining*), w których uczestniczą wspomniane wcześniej cztery strony, przeniesienie własności

⁸⁶ J.R. Commons, *The Legal Foundations of Capitalism*, Macmillan, New York 1924, s. 5. John Rogers Commons wyróżnił trzy rodzaje transakcji w gospodarce: przetargowe, przenoszące własność majątku w drodze dobrowolnej zgody między równymi z punktu widzenia prawa i mające największe znaczenie dla firm, paragraf i grup aukcyjnych; menedżerskie, z którymi wiąże się wydawanie nakazów prawnych i ekonomicznych przez przełożonych; racjonujące, związane z negocjacjami prowadzonymi do ugody między pewną liczbą uczestników uprawnionych do podziału korzyści i obciążeń. H. Landreth, D.C. Colander, op.cit., s. 506–507.

⁸⁷ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Narodziny...*, op.cit., s. 81.

⁸⁸ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, wyd. 3 uzupełnione, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa 2012, s. 136.

majątku następuje w drodze dobrowolnej zgody, zaś cena ustalana jest na rynku. W analizowanym modelu dają się ponadto wyodrębnić trzy okresy transakcji:

- negocjacji, prowadzących do osiągnięcia zgody co do zamierzeń;
- zawarcia kontraktu, w którym uwzględnia się obowiązki i czynności stron;
- realizacji kontraktu aż do zakończenia transakcji⁸⁹.

Przywołany model pięcioosobowy i transakcje przetargowe stanowią obecnie jeden z najpopularniejszych modeli e-biznesu, jakie pojawiły się w Internecie w 1995 r., będący tym samym podstawą funkcjonowania serwisów, firm, paragrafów i grup aukcyjnych na świecie.

Jednym z najwybitniejszych przedstawicieli omawianego nurtu w późniejszym okresie był także Ronald Harry Coase, odkrywający znaczenie procesu powstawania przedsiębiorstwa i roli kosztów transakcyjnych oraz wskazujący na istotną rolę genezy przedsiębiorstw, teorii kontraktów i metodologicznych podstaw nowej ekonomii instytucjonalnej. Jak wynika z obserwacji R.H. Coase'a, z powstaniem i rozwojem przedsiębiorstw nierozdzielnie związana jest kwestia wyboru rodzaju kontraktu między zainteresowanymi stronami, zaś rozwój tego procesu generuje wzrost kosztów działania firmy, a tym samym wskazuje na granice jej ekspansji⁹⁰. W odniesieniu do podjętej w publikacji problematyki istotne znaczenie mają m.in. koszty transakcyjne i teoria kontraktów, które zyskały zastosowanie także w przypadku działalności *e-commerce*, a w szczególności w handlu aukcyjnym na świecie. Koszty transakcyjne w serwisach i firmach zajmujących się obsługą aukcji internetowych, rozumiane jako koszty dokonania określonej wymiany i ponoszone przez uczestników, przyjmują różnorakie formy odpowiadające poszczególnym etapom wymiany dokonywanej między stronami stosunku. Należą do nich m.in.: koszty prowadzonych negocjacji, jak również mających z nimi związek emocji, koszty pozyskania informacji i poszukiwania przedmiotów, koszty „targowania się”, licytacji i zakupu, koszty egzekwowania itd.⁹¹

W swoich rozważaniach R.H. Coase odniósł się także do samego celu istnienia przedsiębiorstw i sformułował tezę, z której wynika, że związane jest ono z koniecznością koordynacji zasobów, która byłaby nieefektywna w ramach czystego mechanizmu cenowego. Stąd o zakresie czynności, jakie należy wykonać w ramach organizacji, a jakie poza nią, powinna decydować analiza opłacalności zakupu „na zewnątrz” w stosunku do możliwości i kosztów tworzenia w ramach przedsiębiorstwa. W konsekwencji analiza ta wyznacza granicę wzrostu przedsiębiorstwa, tzn. granicę tzw. integracji pionowej i integracji poziomej, które wskazują, czy realizowanie tych funkcji przedsiębiorstwa jest bardziej efektywne wewnątrz niego, czy na zewnątrz,

⁸⁹ Ibidem.

⁹⁰ Ibidem, s. 24–25.

⁹¹ Por.: R.H. Coase, *The Problem of Social Cost*, „Journal of Law and Economics” 1960, vol. 3, s. 1.

tj. poza nim⁹². Twierdzenie to znajduje odzwierciedlenie także w kontekście problematyki firm, paragrafów i grup aukcyjnych, które od kilku ostatnich lat w outsourcingu upatrują m.in. źródło przewagi konkurencyjnej na rynku.

Innym przedstawicielem neoinstytucjonalizmu (do jego teorii i poglądów odwołuje się autorka w swoich rozważaniach) jest Oliver Eaton Williamson. Rozwinął on tezę, że główny cel i skutek ekonomicznych instytucji kapitalizmu stanowi oszczędzanie na kosztach transakcyjnych przez różne formy organizacji rynku i kontraktowania⁹³. O.E. Williamson wskazywał także na rolę wpływu rynków niedoskonałych na powstawanie przedsiębiorstw oraz pozarynkowych układów hierarchicznych i podmiotów gospodarczych, np. aliansów, sieci⁹⁴ czy przedsiębiorstw wirtualnych. Tego typu układy towarzyszą także firmom, paragrafom i grupom aukcyjnym, funkcjonującym na współczesnym rynku online. Z badanymi podmiotami związana jest również kategoria niepowodzenia, która w odniesieniu do rynku online oraz przedsięwzięć biznesowych w Internecie nabiera coraz większego znaczenia. W rozważaniach zawartych w niniejszej pracy termin „niepowodzenie” pojawia się w związku z tematyką dotyczącą m.in. kryzysu dot-comów i konfliktów handlowych.

Istotny wkład w rozwój ekonomii instytucjonalnej można przypisać także austriackiemu uczonemu – Josephowi Aloisowi Schumpeterowi⁹⁵, którego zdaniem na wzrost gospodarczy miała wpływ w szczególności struktura instytucjonalna społeczeństwa, a zwłaszcza jego przedstawiciele, którzy podejmowali ryzyko, wprowadzając do gospodarki nowe produkty i technologie⁹⁶, oraz sprzyjali rozwojowi przedsiębiorczości. Według teorii innowacji J.A. Schumpetera o rozwoju przedsiębiorstwa decyduje geniusz twórcy, zaś w poszukiwaniu zysku tworzy on innowacje, które na pewien czas przynoszą mu rentę ekonomiczną⁹⁷ z tytułu pierwszeństwa na rynku⁹⁸. Pisał on, że upadają najmniej efektywne przedsiębiorstwa, najlepsze zaś zwiększają swój

⁹² B. Deszczyński, *CRM: strategia, system, zarządzanie zmianą: jak uniknąć błędów i odnieść sukces wdrożenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 31.

⁹³ M. Moszoro, *Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze użyteczności publicznej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 30.

⁹⁴ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 28.

⁹⁵ Formalnie ekonomia schumpeterowska nie jest zaliczana do ekonomii instytucjonalnej.

⁹⁶ I. Justyńska, J. Justyński, *Historia myśli socjologiczno-ekonomicznej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 177.

⁹⁷ Renta ekonomiczna to dochody (dodatkowe wynagrodzenie) przynoszone przez czynniki produkcji, które stanowią nadwyżkę nad minimalnymi dochodami niezbędnymi do tego, by czynnik był oferowany na sprzedaż. Z rentą ekonomiczną związane jest pojęcie aktywnego poszukiwania renty lub pogoni za rentą (ang. *rent-seeking*), będącego zjawiskiem polegającym na dążeniu przez osoby fizyczne, przedsiębiorstwa lub inne organizacje (np. grupy interesów) do uzyskania korzyści materialnych przez wywieranie wpływu na otoczenie gospodarcze lub stan prawny. Por.: S. Sztaba, *Aktywne poszukiwanie renty. Teoria. Przykłady historyczne. Przejawy w polskiej gospodarce lat dziewięćdziesiątych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002.

⁹⁸ B. Deszczyński, op.cit., s. 30.

udział w rynku. Ponadto, w upadku różnych firm swoją szansę upatrują innowacyjni przedsiębiorcy, wychodząc z nowymi i lepszymi produktami⁹⁹. Innowacje i zmiany oraz kreatywna destrukcja w serwisach i firmach aukcyjnych stanowią przykłady zastosowania teorii J.A. Schumpetera na rynku internetowym i w odniesieniu do podmiotów aukcyjnych na nim funkcjonujących.

Wprawdzie żaden ze wspomnianych ekonomistów i badaczy teorii ekonomii instytucjonalnej nie odniósł się do problematyki aukcji wirtualnych, jak również serwisów, firm, paragrafów i grup aukcyjnych, które w okresie ich twórczości i badań zwyczajnie nie funkcjonowały, to mając jednak na uwadze, że opisywane kategorie mają swoje źródło w rynku i instytucjach społecznych, a także nawiązują do teorii transakcji, kosztów transakcyjnych, kontraktów i innowacji, należy stwierdzić, że wkład ekonomii instytucjonalnej w ich tworzenie, funkcjonowanie oraz organizację wydaje się istotny.

1.1.3. Definicje i klasyfikacje instytucji

W literaturze ekonomicznej, jak również w innych naukach społecznych funkcjonuje wiele interpretacji pojęcia instytucji. Można definiować je m.in. jako:

- zbiór norm zachowania jednostki w społeczeństwie, pozwalający na obniżenie kosztów związanych ze zbieraniem informacji potrzebnych do przeprowadzenia transakcji i ułatwiających współdziałanie przez zabezpieczenie przed ryzykiem¹⁰⁰;
- wymyślone przez człowieka mechanizmy mające na celu kształtowanie wzajemnych oddziaływań ludzkich lub zbiorów formalnych (zapisanych) lub nieformalnych reguł, które warunkują działania ludzi¹⁰¹;
- zbiór formalnych i nieformalnych zasad, łącznie z mechanizmami wdrożenia ich w życie, lub częściowe uporządkowanie życia społecznego, spełniające szczególne cele i mogące dalej ulegać ewolucji; daje ono przedsiębiorstwom podstawy do kształtowania działań społecznych w długim okresie; przykładami instytucji są m.in.: własność, niewolnictwo, pańszczyzna, małżeństwo, opieka prawna, system rynkowy, wolność handlu itd.¹⁰²;

⁹⁹ J. Winiecki, *Aberracje w gospodarce? Szukajcie państwa!*, w: *Kryzys globalny: początek czy koniec?*, red. J. Winiecki, Regan Press, Gdańsk 2009, s. 153.

¹⁰⁰ B. Bielecki, op.cit., s. 125.

¹⁰¹ D. Kuder, *Pojęcie instytucji w teorii ekonomii*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 19, *Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Rzeszów 2011, s. 84.

¹⁰² E.G. Furubotn, R. Richter, *Institution and Economic Theory*, The University of Michigan Press, Ann Arbor 2000, s. 6.

- relatywnie stabilne zbiory powszechnie uznawanych i realizowanych oczekiwań dotyczących zachowań ludzkich.

Istotne jest wskazanie, że są to wszelkie formy ograniczeń, jakie ludzie wymyślili w celu kształtowania swoich zachowań¹⁰³.

Dla Thorsteina Bundeego Veblena instytucja stanowi główny element systemu społeczno-ekonomicznego i wiąże się z utrwalonymi postawami, wzorcami myślenia i zachowania, jak również obyczajami i zwyczajami. Autor ten pisał, że każdą społeczność można postrzegać przez pryzmat mechanizmu gospodarczego, złożonego z „instytucji ekonomicznych”, rozumianych jako utarte zwyczajowo sposoby regulowania procesów życiowych społeczeństwa w odniesieniu do środowiska materialnego, w którym społeczeństwo to żyje¹⁰⁴.

Według innego założyciela starej ekonomii instytucjonalnej, Johna Rogersa Commonsa, definicja terminu „instytucja” wynika z rozważań poczynionych nad zjawiskiem transakcji związanej z szeroko pojętą wymianą, czyli transferem praw własności. Jego zdaniem przez instytucję można rozumieć zatem tzw. działający układ, dający się sprowadzić do aktywnego systemu w procesie transakcji, w którym zawarte są zasady, reguły i normy zachowania jednostek i zbiorowości¹⁰⁵.

Z kolei Douglass C. North opisuje instytucję przez reguły gry w społeczeństwie, kształtujące interakcje między ludźmi i strukturę bodźców w procesie wymiany gospodarczej, politycznej i społecznej, podczas gdy Oliver Eaton Williamson, definiując instytucję, koncentruje uwagę na kosztach transakcyjnych, prawach własności lub relacjach podległości¹⁰⁶.

W świetle tak prezentowanych stanowisk w nurcie starej ekonomii instytucjonalnej instytucje pojmowane są jako tradycje myślenia, normy i zwyczaje kształtujące preferencje człowieka, którego nawyki znajdują odzwierciedlenie w jego poczynaniach. Z kolei nowa ekonomia instytucjonalna przedstawia instytucje jako zbiór ograniczeń zachowań ludzkich w formie reguł i regulacji, wraz z procedurami do wykrywania od nich odchyień. NEI wskazuje na instytucje jako zewnętrzne ograniczenia wyborów i działań człowieka¹⁰⁷.

Zdaniem Wacława Stankiewicza instytucje spełniają następujące funkcje:

- regulacyjną w stosunku do zachowań ludzi w sposób niepowodujący wzajemnych szkód lub kompensujący takie szkody;

¹⁰³ M. Brzozowski, P. Gierałtowski, D. Milczarek, J. Siwińska-Gorzelać, *Instytucje a polityka makroekonomiczna i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006, s. 21.

¹⁰⁴ W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE..., op.cit., s. 224.

¹⁰⁵ Por.: W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 33.

¹⁰⁶ D.C. North, *Economic Performance Through Time*, „American Economic Review” 1994, no. 84, s. 3.

¹⁰⁷ B. Bielecki, op.cit., s. 125. Por.: A. Horodecka, op.cit., s. 130.

- redukującą koszty zawierania transakcji, przez ułatwianie kontaktów i dostępu do rynku towarów;
- organizacyjną w stosunku do procesu przekazywania informacji uczenia się¹⁰⁸.
Cechami charakteryzującymi instytucje są:
- trwałość i uporządkowanie;
- postrzeganie ich jako normy działania wszystkich podmiotów;
- szczególny status, pozwalający odróżnić je od pojęcia organizacji¹⁰⁹.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się instytucje formalne i nieformalne. Instytucje formalne (tzw. twarde) oparte są na prawie stanowionym i mają określone struktury organizacyjne. Zaliczyć do nich można normy prawne regulujące wzajemne stosunki między podmiotami. Przez instytucje nieformalne (tzw. miękkie), oparte na zwyczaju, rozumie się reguły działania, sieci powiązań międzyludzkich oraz systemy wartości przyjęte w danym społeczeństwie¹¹⁰, jak również wynikające z dziedzictwa kulturowego normy moralne, zwyczaje, obyczaje, religie i mentalność jednostek¹¹¹. Najważniejsze rodzaje instytucji i cechy odróżniające instytucje formalne i nieformalne zawarto w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Rodzaje i cechy instytucji formalnych i nieformalnych

Instytucje formalne	Instytucje nieformalne
Rodzaje: <ul style="list-style-type: none"> • normy prawne <ul style="list-style-type: none"> – konstytucje, – ustawy, – prawa własności, – wewnętrzne regulaminy różnych organizacji. 	Rodzaje: <ul style="list-style-type: none"> • normy moralne, • zwyczaje, • obyczaje, • konwencje, • religia, • wiara, • mity/legendy, • tabu, • mentalność jednostek.
Mogą być rezultatem skodyfikowania instytucji nieformalnych lub sztucznego narzucania rozwiązań.	Stanowią wynik historycznego procesu przekazywania (przez uczenie się i naśladownictwo) wiedzy, wartości i innych czynników wpływających na ludzkie zachowanie.
Są przedmiotem świadomej i racjonalnej zmiany o charakterze legislacyjnym, z powodu względnej łatwości, z jaką można je zidentyfikować i zbadać.	Mają charakter reguł uznanych przez daną społeczność i tworzą część dziedzictwa kulturowego.

Źródło: opracowanie własne.

¹⁰⁸ W. Stankiewicz, *Ekonomia instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 34.

¹⁰⁹ N. Mańkowska, *Usługi e-administracji dla przedsiębiorstw a konkurencyjność instytucjonalna*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1, s. 406.

¹¹⁰ A. Zielińska-Głębocka, *Współczesna gospodarka światowa. Przemiany, innowacje, kryzysy, rozwiązania regionalne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 197.

¹¹¹ B. Bielecki, op.cit., s. 125.

Punktem wyjścia do dalszych analiz zawartych w pracy będzie definicja analizowanego terminu „instytucja” zaproponowana przez Macieja Iwanka i Jerzego Wilkina, którzy przez instytucję pojmują:

- 1) normy, tj. instytucje o charakterze formalnym i nieformalnym, które w niniejszej publikacji związane są m.in. z:
 - prawem własności;
 - prawem regulującym kupno i sprzedaż;
 - formami zawieranych kontraktów;
 - różnymi przejawami kapitału społecznego, tj.:
 - zwyczajami;
 - zaufaniem;
 - tworzeniem sieci kontaktów;
 - wzorcami kulturowymi;
 - normami i obyczajami mającymi zastosowanie na rynkach nieformalnych;
 - netykietą;
 - trendami społecznościowymi w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych;
- 2) rynki (tj. mechanizmy rynkowe regulujące zachowania w sferze handlu), którymi są m.in. internetowe platformy handlu aukcyjnego, biorące swój początek w Stanach Zjednoczonych w drugiej połowie lat 90. XX w. i będące jednym z kilku modeli biznesowych umożliwiających wymianę handlową i kontraktowanie za pośrednictwem Internetu;
- 3) organizacje, uchodzące za wyraz wspólnego dążenia ludzi do zaspokojenia określonych potrzeb, do których można zaliczyć m.in.:
 - organizacje społeczne;
 - korporacje;
 - przedsiębiorstwa, w tym internetowe firmy, paragrupy i grupy aukcyjne, koordynujące działalność serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w Internecie¹¹².

Organizacjom i rynkom poświęcona będzie zasadnicza część pracy.

Instytucje można rozpatrywać zarówno z punktu widzenia podmiotów związanych wspólnymi celami i sprawami w zakresie podejmowanej działalności (tj. zgodnie z ujęciem podmiotowym), jak i w kontekście charakteru prowadzonej przez nie działalności (tzw. ujęcie przedmiotowe). W niniejszej publikacji wykorzystano podejście łączące obydwa ujęcia, ze szczególnym uwzględnieniem tego drugiego. Wskazane zostaną bowiem zakres, rodzaje i formy aktywności serwisów, firm, paragrów i grup

¹¹² M. Iwanek, J. Wilkin, op.cit., s. 58.

aukcyjnych na świecie na przestrzeni ostatnich lat, z uwzględnieniem wieloaspektowości i dywersyfikacji charakteru ich działalności.

Przyjęcie takiej formuły badań jest rezultatem m.in. trudności związanych z precyzyjnym i jednoznacznym nazewnictwem analizowanych podmiotów, jak również rzetelnym określeniem sytuacji panującej na rynku online, uwzględniającym zakres ich funkcjonowania i rozwoju. Należy dodatkowo wspomnieć, że w dostępnej literaturze przedmiotu działalność internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych postrzegana jest głównie w kontekście ich prakseologii, użyteczności i konkurencyjności w stosunku do innych przedsięwzięć tego typu. Dotychczasowy dorobek traktujący o instytucjach (podmiotach) rynku online i internetowych przedsięwzięciach aukcyjnych stanowi przede wszystkim pochodną zainteresowania płynącego z rynku, z pominięciem w literaturze zagadnień dotyczących obszarów i regionów geograficznych „zdominowanych” przez różne firmy, paragrupy i grupy aukcyjne (geografia aukcji online lub geografia serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych).

Prezentowane we wcześniejszych rozważaniach niniejszego podrozdziału klasyfikacje wprowadzają pojęcia instytucji i organizacji, które w świetle stanowisk różnych autorów mogą przybierać zróżnicowany układ powiązań. W najnowszych ujęciach organizację traktuje się w trojaki sposób, mianowicie jako:

- wyodrębnioną z otoczenia całość ludzkiego działania, mającą określoną strukturę, skierowaną na osiągnięcie jakiegoś celu lub celów¹¹³;
- grupy jednostek związanych razem wspólną obiektywną funkcją, które z biegiem czasu wykształcają własne wewnętrzne instytucje, aczkolwiek nie przestają w dalszym ciągu ulegać wpływom instytucji wobec nich zewnętrznych¹¹⁴;
- podmioty, które mają za zadanie zapewnić strukturę do współdziałania ludzi i są grupami jednostek związanych pewnym wspólnym zamiarem osiągnięcia celów¹¹⁵.

Biorąc pod uwagę historię społeczno-gospodarczą, jak również długotrwały proces formowania się organizacji, za Wacławem Stankiewiczem można wyróżnić trzy podstawowe jej formy¹¹⁶:

1. Wspólnotę, będącą najstarszą formą organizacji, opierającą się głównie na tradycji, obyczajach i wyznawanych wartościach. Cechą charakterystyczną wspólnoty jest funkcjonowanie w warunkach wysokiej niepewności zewnętrznej i spójnej więzi wewnętrznej dotyczącej podejmowanych decyzji. Za szczególną formę

¹¹³ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 35.

¹¹⁴ B. Bielecki, op.cit., s. 126. Por.: A. Horodecka, op.cit., s. 131.

¹¹⁵ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 35. Por.: D.C. North, *Institutions, Institutional...*, op.cit., s. 4–5.

¹¹⁶ Ibidem, s. 35–36.

takiej wspólnoty można uznać instytucje (podmioty o charakterze aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym) rynku online funkcjonujące w Internecie od drugiej połowy lat 90. XX w. O ile istotne dla ich rozwoju, jak również tworzenia wirtualnych wspólnot użytkowników był początkowo marketing, głównie partyzancki i wirusowy, jak również niemalże legendarne historie dotyczące ich powstania, o tyle po 2000 r. funkcjonowanie wspólnot aukcyjnych umacniają narzędzia i funkcje o charakterze społecznościowym oraz Web 2.0 i Web 3.0.

2. Korporację, będącą zrzeszeniem relatywnie wielkich grup ludności, opartą na regulach ustalających redystrybucję dochodów. Współczesnym przykładem quasi-korporacji na rynku online mogą być tzw. internetowe grupy aukcyjne (także paragrupy aukcyjne), w tym grupy aukcyjne „wielkiej czwórki”, tj. korporacje (organizacje), których definicję, charakterystykę i osadzenie w prezentowanej problematyce stanowi własny wkład autorki.
3. Asocjację, będącą stowarzyszeniem wolnych osób, dobrowolnie delegujących do niej tylko część swoich interesów. W odniesieniu do podjętej problematyki zagadnienie asocjacji ma swoje odzwierciedlenie w opisie i interpretacji genezy oraz analizie podstaw rozwoju i funkcjonowania serwisów i firm aukcyjnych w Internecie w latach 1995–2014.

Reasumując, należy stwierdzić, że ekonomia instytucjonalna zajmuje się badaniem i analizą instytucji, jak również wykonywanych przez nie transakcji oraz ponoszonych kosztów transakcyjnych. Jako propozycja nowego podejścia metodologicznego w badaniach ekonomicznych bada instytucje społeczne mające znaczenie dla zachowań ekonomicznych: władze państwowe, związki zawodowe, organizacje finansowe, struktury własnościowe, organizacje społeczno-polityczne, nawyki myślowe, uznane reguły i zasady postępowania¹¹⁷, jak również instytucje związane z funkcjonowaniem rynku online i internetowymi serwisami, firmami, paragrupami i grupami aukcyjnymi.

1.2. Rynek w ujęciu instytucjonalnym

W codziennej komunikacji werbalnej i niewerbalnej słowo „rynek” przywodzi na myśl miejsce lub plac targowy w centrum miasta, gdzie dokonywana jest wymiana towarowo-pieniężna. Także w ujęciach słownikowych takie znaczenie „rynku” z reguły pojawia się na pierwszym miejscu. Niemniej poza miejscem w fizycznej przestrzeni (zaś od lat 90. XX w. także w środowisku wirtualnym) rynek to także:

¹¹⁷ A. Jabłońska, op.cit., s. 90.

- całością stosunków handlowo-gospodarczych, związanych ze sprzedażą i zakupami towarów oraz wymianą kapitałów i usług;
- forma (model biznesowy) pośrednika między nabywcami i sprzedawcami danego dobra, określającego jego cenę i ilość¹¹⁸.

Dla Olivera Williamsona „rynek jest czymś cudownym, nie tylko ze względu na swe znakomite zdolności sygnalizacyjne, ale także z powodu dużej zdolności wskazywania i utrzymywania bodźców silnego rodzaju”¹¹⁹.

Rynek jest zatem formą szczególnej scenarii, w której zachodzi wymiana (która może być jednorazowym aktem lub procesem, jeśli ma charakter powtarzający się i spełnia określone warunki) między dostawcami i odbiorcami, tj. aktorami rynku¹²⁰. W podobny sposób można definiować aukcje online i internetowe serwisy aukcyjne oraz transakcyjno-aukcyjne, które stanowią specyficzną formę rynku, odbywającego się w środowisku wirtualnym. Stąd stosowanie i używanie sformułowań „rynek aukcji online”, „rynek aukcji wirtualnych”, „rynek aukcji” itd. można postrzegać jako rodzaj błędu, będącego wynikiem niezrozumienia instytucji aukcji i serwisu aukcyjnego jako formy rynku w świetle klasyfikacji Macieja Iwanka i Jerzego Wilkina. Utożsamiając aukcje internetowe z rynkiem, zaś firmy i grupy aukcyjne z organizacją, w dalszej części podrzdziału autorka podejmie kwestie dotyczące: powstania i rozwoju rynku, jego struktur instytucjonalnych, które mają swoje przełożenie także w środowisku wirtualnym w odniesieniu do serwisów, firm, paragrafów i grup aukcyjnych oraz kontraktów i kosztów transakcyjnych typowych dla opisywanych instytucji rynku online.

1.2.1. Powstanie i rozwój rynku

Geneza zjawiska, jakim jest rynek, związana jest z procesem narodzin i rozwoju instytucji wymiany, rozumianej początkowo jako rodzaj aktu, zaś w okresie późniejszym utożsamianej z formą zwyczaju i normą dawania lub otrzymywania „czegoś” w zamian za „coś” innego¹²¹. Tak postrzegana instytucja rynku dotyczy wzajemnej wymiany, mającej historyczną przeszłość, kiedy początkowo jej przedmiotem były z reguły dobra, zaś później także towary oferowane do zakupu i sprzedaży¹²².

¹¹⁸ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 54.

¹¹⁹ J. Chotkowski, *Instytucje rynkowe i koszty transakcyjne – kluczowe pojęcia nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Roczniki Nauk Rolniczych” 2010, t. 97, z. 2, s. 103. Por.: O.E. Williamson, *Ekonomiczne...*, op.cit.

¹²⁰ Nie oznacza to jednak, że każdy akt wymiany musi zachodzić na rynku. Waclaw Staniewicz proponuje podział na wymianę rynkową i nierynkową.

¹²¹ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 54.

¹²² Termin „rynek” pochodzi od niemieckiego słowa *ring*, tłumaczonego jako pierścień, w kształcie którego tworzone były targowiska w okresie średniowiecza (słowo *ring* ma swój źródłosłów w starszym leksemie *hring*, odpowiadającym polskiemu słowu „krąg” lub specyficznemu rodzajowi rynku z umieszczonym

Jak pisze Dariusz Fatuła, w czasach prehistorycznych, kiedy człowiek nie gromadził nadwyżek dóbr, pojęcie rynku w dzisiejszym rozumieniu jeszcze nie istniało. Funkcjonowały natomiast różne jego przejawy (tj. pewne działania o charakterze aktywizującym, np. wymiana uprzejmości, wzajemne zaspokajanie potrzeb itd., jak również działania o charakterze powstrzymującym), będące wynikiem m.in. potrzeb ludzkich, uznawanych do dziś za istotne elementy determinujące powstanie i funkcjonowanie rynku. Postrzegane są one jako załączek idei wymiany rynkowej, aczkolwiek dopiero pojawienie się produktów będących efektem celowych działań ludzkich i niewykorzystanych do zaspokojenia własnych potrzeb, a także będących własnością innego podmiotu można pojmować jako kolejny z etapów przyczyniających się do stworzenia rynku¹²³. Według zwolenników instytucjonalizmu stabilny porządek rynkowy mógł powstać jedynie w społeczeństwie, w którym funkcjonowała już struktura nieformalnych norm społecznych i moralnych, a także ograniczenia dotyczące zachowania jednostek, kształtujące stopień wzajemnego zaufania i akceptację pewnych wartości¹²⁴.

Kolejnym z etapów stanowiących o powstaniu rynku był wzrastający udział podmiotów, które miały nadwyżkową własność, jak również chęć, pragnienie i/lub konieczność jej wymiany za obopólną zgodą stron. W tak pojętym „akcie” wymiany elementami determinującymi powstanie i funkcjonowanie rynku były co najmniej dwie grupy podmiotów biorących w nim udział, tj. kupujący i sprzedający, jak również przedmioty rynku, czyli towary i usługi będące przedmiotami obrotu, chęć wymiany między podmiotami rynku oraz wzajemne relacje między nimi, kształtowane przez wymianę opinii, naśladownictwo i współpracę. Nasilenie tych relacji przyczyniło się początkowo do incydentalnego, zaś z upływem czasu regularnego kontaktowania się grup kupujących i sprzedających w jednym miejscu i czasie. Determinanty te wpłynęły na powstanie rynku w ujęciu rozumianym dziś historycznie i technicznie, interpretowanym jako konkretne miejsce spotkania w celu dokonania transakcji wymiennych. W szerszym (tzn. odnoszącym się do przestrzeni oraz geografii) ujęciu rynek postrzegano jako pewien stosunkowo jednorodny obszar pod względem warunków dokonywania wymiany, występujących podmiotów i towarów¹²⁵.

pośrodku blokiem zabudowy). Wbrew pozorom niemieckim odpowiednikiem słowa „rynek” jest *der Markt* bądź *der Marktplatz*, bardziej odnoszący się do funkcji handlowych tego miejsca. Zgodnie z prawem dawnego osadnictwa niemieckiego *ring* to „miejsce wolne, opasane wałami, drzewami”.

¹²³ D. Fatuła, *Rynek jako społeczny mechanizm wymiany dóbr i usług*, „Państwo i Społeczeństwo” 2011, nr 2, s. 84.

¹²⁴ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 55.

¹²⁵ D. Fatuła, op.cit., s. 84–85.

Proces powstawania instytucji rynku od samego początku wykazywał przejawy działań o charakterze zarówno publicznym, jak i prywatnym. Także zmiany w wielkości i strukturze popytu na dobra i usługi mają istotny wpływ na kształtowanie się instytucji rynkowych. Przyglądając się historii powstania i rozwoju rynku w różnych epokach historycznych, można stwierdzić, że dają się wyodrębnić pewne jego formy przyjmujące cechy charakterystyczne dla danego okresu w dziejach ludzkości. Dla przykładu, w starożytności miejscem spotkań kupujących i sprzedających były z reguły obrzeża głównych placów w miastach, gdzie ustawiano stragany, na których sprzedawcy eksponowali swoje towary do sprzedaży. Przesłanką pojawienia się takiej formy „handlu obrzeżnego” były z reguły różne wydarzenia polityczne, kulturalne i religijne, jakie gromadziły na starożytnych placach miejscową, jak również okoliczną ludność. Dla porównania, najpopularniejszymi instytucjami organizującymi obrót towarami w epoce średniowiecza były bardziej sformalizowane (niż miało to miejsce w przypadkach greckiej agory i rzymskiego forum) spotkania handlowe, takie jak: jarmarki, targi, giełdy i aukcje.

Nazewnictwo wspomnianych rodzajów rynków związane było głównie ze zróżnicowaną rozpiętością geograficzną, przekładającą się na liczbę osób biorących w nich udział. Jarmarki miały zazwyczaj charakter lokalny i odbywały się na miejskich placach, jak również w okolicach kościołów w terminach świąt kościelnych (w związku z tym przyjmowały niekiedy nazwę imion świętych patronów). Targi, wywodzące się z jarmarków, miały większy zasięg, zaś niektóre z nich przekształcały się w giełdy, na których oferowano towary jednolite i wystandaryzowane pod względem ilości i typu. Analizowane formy handlu miały charakter rynków formalnych, odbywających się w określonym miejscu i czasie, według ściśle określonych reguł. Dla rozróżnienia można wskazać, że aukcje średniowieczne były formami publicznej licytacji towarów niejednorodnych i niezamiennych¹²⁶.

Do historycznych instytucji rynkowych można zaliczyć także pieniądz, który w przypadku procesów rynkowych, utożsamianych z formą dialogu, przyjmuje rolę języka. Na podstawie tej kategorii i instytucji rynku powstała inna instytucja mająca na nim swoje zastosowanie, tj. system cen, będący systemem monetarnym, przy pomocy którego sprowadzano do „wspólnego mianownika” dwustronny układ relacji zachodzący podczas aktu lub procesu wymiany¹²⁷.

Postępujące procesy globalizacyjne, jak również upowszechnienie Internetu oraz urządzeń mobilnych sprawiło, że granica geograficznego kryterium podziału, jak

¹²⁶ Ibidem.

¹²⁷ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 56.

również atrybut „fizyczności” rynków, tj. odniesienia ich do świata rzeczywistego w kontekście miejsca spotkania podmiotów rynkowych, w ciągu ostatnich 20 lat utraciły swoje dotychczasowe znaczenie. Tę szttywną do niedawna klasyfikację rynków uzupełniła instytucja rynku internetowego¹²⁸, funkcjonującego w wirtualnej przestrzeni. Za sprawą Internetu zmianie uległy zarówno oblicze, jak i sposób postrzegania kategorii rynku jako całości.

1.2.2. Struktury instytucjonalne rynku

W skład systemu instytucjonalnego wchodzi różne elementy, m.in. sposoby zarządzania podmiotami rynkowymi, rodzaje struktur organizacyjnych i systemy powiązań umownych (tzw. struktury hierarchiczne) między podmiotami gospodarczymi, określające podział uprawnień własnościowych i decyzyjnych, czyli tzw. integrację pionową i integrację poziomą. Wszystkie one mają wpływ na wielkość kosztów transakcyjnych, rozpatrywanych łącznie z kosztami produkcji i marketingu¹²⁹. W kontekście zawartych w niniejszej pracy rozważań do najważniejszych należą kryteria i podziały struktur rynku zależne od procesu integracji gospodarczej, stopnia sformalizowania i liczby podmiotów występujących po stronie popytu i podaży.

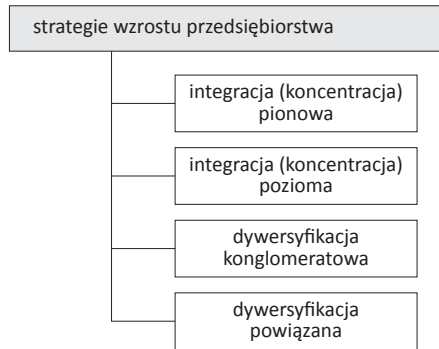
Biorąc pod uwagę pierwsze kryterium, tj. proces integracji gospodarczej, należy stwierdzić, że najczęściej występującymi strukturami instytucjonalnymi rynku są integracja pionowa (zwana akwizycją pionową) i integracja pozioma (zwana akwizycją poziomą). Zarówno jeden, jak i drugi rodzaj integracji związany jest ze strategią wzrostu przedsiębiorstw i odnosi się do prawnych możliwości przejmowania udziałów w firmach uczestników na różnych szczeblach kanału dystrybucji bądź na tym samym szczeblu kanału¹³⁰. Za Tomaszem Godziszem można wskazać także inne strategie rozwoju zewnętrznego, do których – poza koncentracją poziomą i integracją pionową (określanymi także jako akwizycje) – można zaliczyć dywersyfikację powiązaną i dywersyfikację konglomeratową (rysunek 1.5)¹³¹.

¹²⁸ Rynek ten, przybierając postać tzw. rynku integralnego, stanowi sumę innych rynków, np. finansowego, dóbr i usług konsumpcyjnych, pracy itd.

¹²⁹ J. Chotkowski, op.cit., s. 105.

¹³⁰ M. Neves, P. Zuurbier, M. Campomar, *A Model for the Distribution Channels Planning Process*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2001, vol. 16, no. 7, s. 531–532. Por.: E. Prymon-Ryś, *Wybór metod monitorowania kanału w procesie wdrażania strategii dystrybucji produktów przemysłowych*, w: *Systemy controllingu, monitoringu, audytu*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 186.

¹³¹ T. Godzisz, *Poszukiwanie synergii poprzez rozwój zewnętrzny na przykładzie rynku medialnego w Polsce*, w: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumenta*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Tarnów 2005, s. 250.

Rysunek 1.5. Strategie wzrostu przedsiębiorstwa w świetle ekonomii instytucjonalnej

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszej z analizowanych struktur, integracji pionowej, najwięcej miejsca poświęcił Oliver Eaton Williamson, koncentrując swoją uwagę na procesie łączenia przedsiębiorstw i całych gałęzi produkcji surowcowej z przedsiębiorstwami ich przetwarzania. Oznacza to, że akwizycja pionowa jest procesem przejścia przedsiębiorstwa, które znajduje się w tym samym łańcuchu wartości (np. jako dostawca lub dystrybutor)¹³², sprzyjającym kontrolowaniu kolejnych ogniw łańcucha wartości. Główną przyczyną tego rodzaju integracji wydaje się tzw. determinizm technologiczny, czyli porządek działań wyznaczany przez konkretną technologię wytwarzania, natomiast przesłankami wprowadzenia – odpowiedź na pytanie: Zakupić czy wytwarzać u siebie? (ang. *make or buy*)¹³³.

Inną przesłanką wpływającą na podjęcie decyzji o integracji pionowej jest analiza kosztów transakcyjnych (jak również kosztów rynkowych i produkcji) i związana z tym pojęciem specyficzność aktywów. Oznacza to, że głównym celem integracji pionowej jest redukcja kosztów transakcyjnych, co wyraźnie odróżnia podejście instytucjonalne od ekonomii neoklasycznej, w świetle której decyzję o wybranej formie integracji wyznacza technologia. Przyjmuje się zatem, że wykorzystywanym współcześnie, zaawansowanym technologiom towarzyszy dostosowana do nich, odpowiednio złożona organizacja¹³⁴. Najczęściej występującymi zaletami integracji pionowej są:

- ochrona tajemnicy technologicznej;
- poprawa efektywności;
- wysoki potencjał rynkowy i finansowy ułatwiający dostęp do taniego kapitału;

¹³² Ibidem.

¹³³ Specyficzność aktywów związana jest z podziałem inwestycji na inwestycje ogólnego przeznaczenia i inwestycje specjalnego przeznaczenia.

¹³⁴ S. Rudolf, op.cit., s. 206.

- możliwość ekspansji na rynki międzynarodowe;
 - skuteczne konkutowanie na rynku itp.
- Integracja pionowa może przebiegać według trzech metod:
- wewnętrznej, opartej na budowie jednostki od podstaw zajmującej się tym procesem w ramach organizacji;
 - zewnętrznej, przez zakup przedsiębiorstwa;
 - mieszanej, występującej najczęściej i będącej kombinacją dwóch powyższych¹³⁵.

Jeśli chodzi o powiązania technologiczne, integracja pionowa może mieć charakter tzw. integracji w tył (np. przejście dostawcy), zaś w aspekcie rozbudowy powiązań z rynkiem przyjmuje postać integracji „w przód” (np. przejście kanału dystrybucji)¹³⁶. Alfred Chandler¹³⁷, rozpatrując pojęcie integracji w kontekście rozwoju organizacji, stwierdził, że integracja pionowa oznacza dążenie organizacji do rozszerzenia zakresu swojej działalności, zaś chęć uzyskania większych korzyści sprawia, że organizacje pragną podporządkować sobie dostawców lub dystrybutorów¹³⁸. Z kolei Jakub Karpiński pisze, że analizowany rodzaj integracji wydaje się skuteczną metodą redukcji niepewności, szczególnie w przypadku dużych korporacji¹³⁹.

Dla porównania, integracja pozioma (zwana integracją horyzontalną) występuje w sytuacji łączenia przedsiębiorstw jednej branży i koncentracji zasobów, które zmieniają strukturę rynków i układ konkurencyjny. Łączenie przedsiębiorstw konkurencyjnych może bowiem przynieść m.in.: zwiększenie udziału w rynku, efekty skali, wzmocnienie siły rynkowej. Łączenie odbywa się głównie w postaci fuzji i przejęć, skutkujących powstawaniem dużych, międzynarodowych koncernów. Ten rodzaj integracji determinowany jest poszukiwaniem przewagi konkurencyjnej w efekcie skali i synergii, zaś jej konsekwencje dotyczą zmiany zasięgu rynku, z reguły z krajowego na międzynarodowy lub globalny¹⁴⁰.

Integracja pozioma wiąże się z rozdrobnieniem lub segmentacją, wynikającymi z dążenia do szybkiego zwiększenia udziału w rynku i uzyskania efektów wynikających z koncentracji potencjału ekonomicznego, oraz z chęcią bardziej efektywnego

¹³⁵ J. Żukowska, *Analiza strategii wzrostu*, w: *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami: praca zbiorowa*, red. M. Matejun, M. Szczepańczyk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 286.

¹³⁶ A. Chodzyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 101.

¹³⁷ Alfred Dupont Chandler (1918–2007) – amerykański historyk ekonomii, zdobywca Nagrody Pulitzera w kategorii historia w 1978 r. za książkę *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Por.: A.D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press, New York 1977.

¹³⁸ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 171.

¹³⁹ J. Karpiński, *Ustrój komunistyczny w Polsce*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 449.

¹⁴⁰ S. Rudolf, op.cit., s. 206.

wykorzystywania finansów przedsiębiorstwa. Dzięki połączeniu uzyskują one możliwość dokonywania elastycznych przesunięć kapitału w kierunku zyskownych branż bądź tam, gdzie wymagane jest wsparcie kapitałowe¹⁴¹.

W opisywanym rodzaju integracji czynnikami krytycznymi jest integracja:

- operacyjna, której służą technologia i infrastruktura;
- intelektualna, której podstawę stanowi wiedza;
- społeczna, funkcjonująca na bazie więzi społecznych;
- emocjonalna, powstająca w procesie kształtowania się identyfikacji z organizacją i jej celami¹⁴².

Działania o charakterze dywersyfikacji powiązanej stwarzają grupy przedsiębiorstw należących do różnych sektorów, ale prowadzących działalność wzajemnie powiązaną w sensie technicznym lub handlowym w celu bardziej efektywnego wykorzystania umiejętności i rozłożenia niektórych kosztów. Z kolei akwizycje konglomeratowe, polegające na łączeniu firm w sektorach, między którymi nie istnieją żadne powiązania, mają na celu osiągnięcie globalnej równowagi finansowej (tzw. finansowej komplementarności), w ramach której działalność jednego przedsiębiorstwa może być czasowo finansowana z nadwyżek drugiego¹⁴³. Charakterystykę czterech analizowanych rodzajów integracji przedstawia tabela 1.4.

Tabela 1.4. Charakterystyka wybranych rodzajów integracji przedsiębiorstw

Cecha	Siła rynkowa	Strategia finansowa	Efektywność techniczna i ekonomiczna
Koncentracja pozioma	wzrost siły negocjacyjnej; renta monopolowa	dostęp do niewykorzystanych zasileń kapitałowych	korzyści skali
Koncentracja pionowa	wzrost kontroli nad wartością dodaną; pozbawienie niezintegrowanych konkurentów dostępu do sieci dystrybucji	dostęp do niewykorzystanych zasileń kapitałowych; równoważenie przepływów pieniężnych; redukcja ryzyka	oszczędności kosztów transakcyjnych, tj.: oszczędności techniczne i oszczędności na kontraktach
Dywersyfikacja powiązana	sprzedaż wiązana; możliwość stosowania dumpingu z racji transferowania zasobów z jednej dziedziny do drugiej	dostęp do niewykorzystanych zasileń kapitałowych; równoważenie przepływów pieniężnych; redukcja ryzyka	podział kosztów i doświadczenia między dziedziny niekonkurencyjne; korzyści skali; dostęp do komplementarnych aktywów
Dywersyfikacja konglomeratowa	przenoszenie siły rynkowej z jednego sektora do drugiego; możliwość stosowania dumpingu	dostęp do niewykorzystanych zasileń kapitałowych; redukcja ryzyka; możliwość stworzenia miniryunku	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001, s. 223.

¹⁴¹ J. Toborek-Mazur, *Holdring jako podmiot rachunkowości*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 42.

¹⁴² M. Bugdol, op.cit., s. 171. Por.: S. Ghoshal, L. Gratton, *Integrating the Enterprise*, „MIT Sloan Management Review” 2002, no. 44(1), s. 31–39.

¹⁴³ T. Godzisz, op.cit., s. 250.

Pod względem stopnia sformalizowania w literaturze przedmiotu wyróżnia się struktury rynkowe formalne i nieformalne. Jak pisze Waław Stankiewicz, uogólniając proces historyczny dotyczący wymiany rynkowej, warto zwrócić uwagę na fakt równoległego istnienia pięciu typów rynków składających się na współczesny układ społeczno-gospodarczy oparty na instytucji wymiany. Są to wspomniane wyżej struktury rynkowe, których klasyfikacja wynika m.in. z rozwoju społecznego podziału pracy, rozszerzania się procesu wymiany dóbr i usług oraz odchodzenia od wymiany personalnej do wymiany między uczestnikami nieznanymi się. Należą do nich (rysunek 1.6):

- otwarty rynek publiczny, sięgający korzeniami do sporadycznych aktów wymiany, jaka zachodziła między wytwórcami i konsumentami, zaś współcześnie występujący pod nazwą „handlu ulicznego”; z punktu widzenia organizacji instytucję tę charakteryzują m.in.: niewielkie nakłady na pozyskanie informacji, możliwość „targowania się” o niższą cenę oraz funkcjonowanie na pograniczu gospodarki formalnej i szarej strefy;
- sklepy rzemieślnicze, nawiązujące do średniowiecznej tradycji i charakteryzujące się m.in.: zasadami przyjętymi przez organizacje cechowe i surową etyką zawodową, niskimi kosztami pozyskiwania informacji, „targowaniem się o cenę”, wiarygodnością właścicieli oraz możliwością członkostwa w cechu lub stowarzyszeniu;
- targi, stanowiące kontynuację tradycji jarmarków i wykorzystywane w celu prowadzenia zorganizowanej wymiany w handlu hurtowym oraz zawierania kontraktów między wielkimi dostawcami i zrzeczeniami konsumentów; cechują je m.in.: wysokie opłaty związane z uczestnictwem sprzedających w targu, niskie nakłady na zdobywanie informacji o alternatywnych źródłach i łatwy kontakt stron;
- giełdy towarowe, które dzięki standaryzacji towarów i procedur umożliwiają obniżenie kosztów transakcji, jak również zawarcie umów dotyczących dostawy w określonej przyszłości wielkich partii towaru; ochronę interesów osób będących uczestnikami giełdy zapewniają komisje giełdowe;
- supermarkety, czyli wielkie domy towarowe o uniwersalnym asortymencie, niemające zwyczaju targowania się i ponoszenia kosztów zawierania kontraktu; gwarantami jakości towarów i ochrony klientów w analizowanych instytucjach są dyrektorzy tych placówek handlu¹⁴⁴.

Wskazane podmioty, urządzenia, organizacje i formy organizacyjne tworzą tzw. infrastrukturę rynku i ułatwiają realizację transakcji rynkowych, dystrybucję produktów oraz przepływ informacji i innych strumieni marketingowych¹⁴⁵.

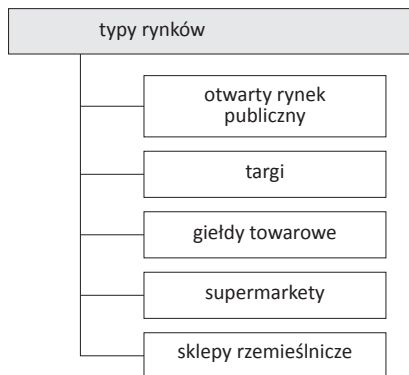
¹⁴⁴ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, wyd. 3..., op.cit., s. 93–94.

¹⁴⁵ J. Chotkowski, op.cit., s. 105.

Analizowane typy i struktury rynkowe o charakterze formalnym i nieformalnym można wiązać z pojęciem hierarchii, czyli systemem powiązań umownych lub układem złożonym ze stopni uporządkowanych według zależności względem siebie od najniższych do najwyższych. W tych strukturach hierarchicznych między podmiotami gospodarczymi, określającymi podział uprawnień własnościowych i decyzyjnych, istotną rolę odgrywa kierowanie. Przyjmując to stwierdzenie, za Oliverem Eatonem Williamsonem można wyróżnić trzy wzorce (style) relacji, jakie zachodzą w przedsiębiorstwach, mianowicie styl:

- przedsiębiorcy (ang. *entrepreneurial mode*), w którym każde stanowisko pracy jest własnością jego operatora;
- własności kolektywnej (ang. *collective ownership*), w którym stanowiska pracownicze należą do całej grupy pracowników;
- kapitalistyczny (ang. *capitalist modes*), występujący w przypadku pełnej własności prywatnego pracodawcy¹⁴⁶.

Rysunek 1.6. Typy rynków klasyfikowanych według kryterium społecznego podziału pracy i rozszerzania się procesu wymiany



Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę ostatnie kryterium podziału struktur instytucjonalnych rynku, należy stwierdzić, że w zależności od liczby podmiotów występujących po stronie popytu i podaży (tzw. struktur rynkowych) rynek taki może przyjmować różne formy, które mogą być charakteryzowane przez pryzmat konsumenta i przedsiębiorstwa¹⁴⁷.

¹⁴⁶ O.E. Williamson, *Ekonomiczne...*, op.cit., s. 221–225. Por.: W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, wyd. 3..., op.cit., s. 95.

¹⁴⁷ T. Włudyka, M. Smaga, *Rynek*, w: *Instytucje gospodarki rynkowej*, red. M. Smaga, T. Włudyka, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 119.

W świetle klasyfikacji zaproponowanej przez Dariusza Fatułę można wyróżnić następujące struktury rynku:

- polipol – struktura rynku doskonałego, w której występuje wielu drobnych sprzedawców i nabywców, niemogących wpływać na ceny przez zmianę popytu lub podaży; strukturę tę charakteryzuje możliwość swobodnego poruszania się podmiotów gospodarczych w różnych gałęziach;
- oligopol – struktura rynkowa, w której zachowania uczestników próbuje interpretować się przy użyciu teorii gier; to forma konkurencji niedoskonałej, charakteryzująca się wysokim stopniem monopolizacji oraz wysokimi barierami wejścia, w której rynek ogranicza się do istnienia kilku średnich sprzedających;
- monopol – struktura, w której występuje jeden dostawca lub producent kontrolujący podaż i ceny oraz wielu odbiorców; analizowaną strukturę charakteryzują silne bariery wejścia na rynek (np. ustawodawstwo, koszty itp.), jak również unikatowość produktów (lub produkty niemające bliskich substytutów);
- oligopson – struktura rynku, w której nie występuje zbyt duża konkurencja po stronie popytu na dane dobro lub usługę, co wynika m.in. z faktu, że niewielu kupujących pragnie to dobro nabyć; stanowi sytuację przeciwną dla oligopolu;
- monopson – forma rynku, na którym istnieje tylko jeden odbiorca (przedsiębiorstwo pośredniczące w handlu) i wielu dostawców towaru lub usługi.

W zależności od wzajemnej kombinacji liczby obecnych na rynku nabywców i sprzedawców może powstawać znacznie więcej form rynku (tabela 1.5)¹⁴⁸.

Tabela 1.5. Najczęściej występujące formy rynku ze względu na liczbę podmiotów

Sprzedawcy	Nabywcy		
	wielu małych	kilku średnich	jeden duży
Wielu małych	polipol	oligopson	monopson
Kilku średnich	oligopol	oligopol bilateralny	monopson ograniczony
Jeden duży	monopol	monopol ograniczony	monopol bilateralny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1994, s. 46.

W świetle innych klasyfikacji, analizując rynek przez odwołanie się do zachowań konsumentów, w literaturze przedmiotu wyróżnia się rynek: konkurencji doskonałej (wolnej), konkurencji monopsonowej, oligopsonu i monopsonu. Jeśli zaś chodzi o przeprowadzanie analizy rynku przez pryzmat przedsiębiorstwa, w literaturze można znaleźć rynek: konkurencji doskonałej (tzw. wolnej), konkurencji monopolistycznej, oligopolu i monopolu.

¹⁴⁸ D. Fatuła, op.cit., s. 90–91.

Jako kryteria wyodrębniania różnych typów rynku przyjmuje się m.in. liczbę firm na nim działających, swobodę wejścia nowych przedsiębiorstw na rynek, cechy produktów i stopień kontroli cen przez firmę¹⁴⁹. Biorąc pod uwagę fakt, że konkurencja doskonała i czysty monopol to tzw. czyste struktury, które w rzeczywistości nie funkcjonują i są rozwiązaniami modelowymi, wynikającymi z uproszczenia rzeczywistości¹⁵⁰, trzeba stwierdzić, że nie będą one przedmiotem zainteresowania w dalszej części podrozdziału. Zwiążłą charakterystykę alternatywnych struktur rynkowych zawarto w tabeli 1.6.

Tabela 1.6. Cechy struktur rynkowych klasyfikowanych przez pryzmat przedsiębiorstw

Cechy rynku	Modele rynku			
	rynek doskonały	rynki niedoskonałe		
	konkurencja doskonała	konkurencja monopolistyczna	oligopol	monopol
Liczba firm	bardzo dużo	dużo	kilka	jedna
Swoboda wejścia na rynek	nieograniczona	nieograniczona	ograniczona	bardzo ograniczona lub zerowa
Cechy produktów	niezróżnicowane	zróżnicowane	niezbyt zróżnicowane	nieporównywalne
Wpływ na cenę	cena jest niezależna od firmy	firma ma pewien wpływ na cenę	znaczący wpływ producenta na cenę	firma ma bardzo duży wpływ na cenę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Kwiatkowski, *Podstawy teorii przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy ekonomii*, red. R. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 203.

Konkurencja monopolistyczna występuje w tych gałęziach, które charakteryzują się następującymi cechami:

- występowaniem na rynku wielu producentów i wielu nabywców;
- istnieniem nieograniczonej swobody wejścia nowych firm na rynek danej gałęzi;
- jednorodnością i zróżnicowaniem cech użytkowych produktów wytwarzanych przez różne firmy;
- posiadaniem przez producentów i konsumentów doskonałej informacji o rynku¹⁵¹.

Cechą charakterystyczną konkurencji monopolistycznej jest zróżnicowanie dobra będącego przedmiotem wymiany, jak również nadawanie mu przez przedsiębiorstwa

¹⁴⁹ E. Kwiatkowski, *Podstawy teorii przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy ekonomii*, red. R. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 203.

¹⁵⁰ T. Włudyka, M. Smaga, op.cit., s. 119.

¹⁵¹ E. Kwiatkowski, op.cit., s. 219.

wyjatkowego charakteru. W warunkach analizowanej struktury rynkowej występuje wiele przedsiębiorstw wytwarzających i/lub sprzedających to samo dobro, co pozwala im na pewien stopień cenotwórczości. Kontrolę nad ceną zapewnia możliwość wykreowania przez podmiot przekonania o wyjątkowym charakterze dobra w porównaniu z dobrami tworzonymi przez konkurencję. Zmiana ceny przez któregoś z producentów może przyczynić się do powstania działań odwetowych konkurentów. Z tego też względu w konkurencji monopolistycznej istotną część kosztów stanowią nakłady na reklamę i kreację marki, które nie pozostają bez wpływu na cenę, podwyższając przez to koszty wytworzenia produktów. Taka strategia rynkowa prowadzi do powstania określonych barier wejścia na rynek konkurencji monopolistycznej. W pierwszej fazie funkcjonowania przedsiębiorstwo zmuszone jest do dostosowywania się do minimalnych cen panujących aktualnie na rynku w przypadku produktu niemarkowego (ang. *no name*) bądź do przeznaczenia znacznych środków na wykreowanie własnej marki¹⁵².

Jak podaje Eugeniusz Kwiatkowski, firmy funkcjonujące w warunkach konkurencji monopolistycznej mają do czynienia z opadającą krzywą popytu. Pojedyncze firmy, wykorzystując niejednorodność oferowanych produktów, dysponują pewnym stopniem siły monopolowej, pozwalającym im często na utrzymanie istniejącego poziomu cen, zaś w pewnych szczególnych warunkach nawet na niewielkie podniesienie cen bez ryzyka utraty klientów. Równocześnie są jednak świadome tego, że nie mają szans na opanowanie rynku i przejęcie nad nim kontroli¹⁵³.

Pragnąc utrzymać bądź umocnić swoją pozycję na rynku, firmy tworzące strukturę konkurencji monopolistycznej przyjmują różne formy walki z konkurencją, m.in. konkurencją cenową i niecenową, zmierzające do zróżnicowania produktów przez wprowadzenie zmian jakościowych produktów, popularyzację marki, uatrakcyjnienie form sprzedaży itd.

Do najczęściej występujących modeli konkurencji monopolistycznej zaliczany jest model Edwarda Chamberlina. Zgodnie z jego założeniami:

- w danej gałęzi produkcji działa tak dużo firm, że każda z nich może uprawiać własną politykę bez obawy o podjęcie działań odwetowych przez pozostałych rywali;
- produkty tych firm są zróżnicowane, zaś nabywcy mają preferencje, jeśli chodzi o wyroby firmowe określonych sprzedawców;
- dostęp do danej gałęzi produkcji jest swobodny, a nowi producenci są w stanie podjąć produkcję bliskich substytutów istniejących już produktów;

¹⁵² T. Włudyka, M. Smaga, op.cit., s. 119.

¹⁵³ E. Kwiatkowski, op.cit., s. 220.

- krzywe popytu i kosztów wszystkich działających w danej gałęzi firm są takie same¹⁵⁴.

Drugą z analizowanych form rynku – oligopol – to struktura, w której uczestniczą zaledwie kilka przedsiębiorstw. Cechami charakteryzującymi strukturę oligopolistyczną są:

- występowanie niewielkiej liczby producentów oraz dużej liczby kupujących;
- silna współzależność między podmiotami rynku;
- konieczność brania pod uwagę decyzji podejmowanych przez konkurentów;
- ograniczona swoboda wejścia na rynek, uwarunkowana m.in. względami ekonomicznymi, technologicznymi, geograficznymi itp.;
- jednorodność i zróżnicowanie wytwarzanych produktów;
- doskonała znajomość rynku.

Jedną z najważniejszych cech struktury oligopolistycznej jest występowanie wysokich i niezamierzonych barier wejścia na rynek. Są one skutkiem panowania konkurencji polegającej na przewadze niskich kosztów i na korzyściach skali oraz różnicowaniu produktu¹⁵⁵.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele możliwych sposobów zachowania oligopolu, warunkowanych naturą powiązań między firmami. Strategie stosowane w praktyce przez firmy monopolistyczne mogą być bardzo różne: od strategii współdziałania, porozumienia się i realizacji wspólnej, jednolitej strategii (na zasadzie tzw. porozumień monopolistycznych jawnych lub tajnych), po walkę z konkurencją o zdobycie jak największej części rynku. Oznacza to, że z reguły oligopolisci stoją przed dylematem, czy przyjąć strategię współdziałania, porozumieć się i realizować wspólne cele, czy walczyć z konkurencją o zdobycie jak największej części rynku tylko dla siebie. W związku z tym w literaturze ekonomicznej wyróżnia się kilka strategii oligopolu, w ramach których każda z firm może:

- określić ceny swoich wyrobów i rozmiary produkcji, nie porozumiewając się z rywalami (firma obniża ceny i zwiększa rozmiary produkcji w celu zwiększenia udziału w rynku);
- uznać swoją współzależność, dochodząc do porozumienia, w ramach którego jedna z nich staje się liderem ustalającym ceny, zaś inne ją naśladują;

¹⁵⁴ Edward Hastings Chamberlin (1899–1967) – ekonomista, znany z teorii na temat monopolu przemysłowych i konkurencji niedoskonałej; uważany za jednego z najbardziej wpływowych amerykańskich ekonomistów połowy XX w. Do najpopularniejszych dzieł E.H. Chamberlina należą: E.H. Chamberlin, *Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1933; E.H. Chamberlin, *Duopoly: Values Where Sellers Are Few*, „Quarterly Journal of Economics” 1929, no. 43, s. 63–100. Zob.: E. Kwiatkowski, op.cit., s. 223–224.

¹⁵⁵ M. Księżyk, *Ekonomia: podejście historyczne i perspektywne*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, s. 174–175.

- działać jak lider, sądząc, że uda jej się osiągnąć wyższe zyski, co w efekcie może spowodować efekt przeciwny;
- naśladować swoich rywali wtedy, gdy obniżają ceny, a nie wówczas, kiedy je podnoszą;
- zawiązać porozumienie co do rozmiarów sprzedaży, tym samym osiągając korzyści z tytułu monopolistycznej sytuacji¹⁵⁶.

Do najpopularniejszych modeli oligopolu należy m.in. model przywództwa ilościowego, zwanego modelem Heinricha Freiherra von Stackelberga¹⁵⁷. Zgodnie z nim przywództwo przejmuje jedna firma (jako tzw. firma dominująca albo lider naturalny), ustalając rozmiary swojej produkcji, zaś jej zachowanie jest naśladowane przez otoczenie. W innych modelach oligopolu, tj. modelu Antoine'a Augustina Cournota¹⁵⁸ i modelu Josepha Louisa François Bertranda¹⁵⁹, każda firma dobiera rozmiary produkcji lub zakres cen na takim poziomie, by zmaksymalizować zyski, przy przewidywanej produkcji lub cenie oferowanej przez drugą stronę¹⁶⁰. W obydwu modelach firmy starają się przewidzieć działania i wybór dotyczący produkcji konkurentów i na tej podstawie podejmować własne decyzje, podczas gdy niektóre z nich,

¹⁵⁶ E. Kwiatkowski, op.cit., s. 221–222.

¹⁵⁷ Model Stackelberga to popularny model konkurencji niedoskonałej. Po raz pierwszy został zaproponowany w 1934 r. przez niemieckiego ekonomistę Heinricha Freiherra von Stackelberga (1905–1946). Zgodnie z założeniami modelu każde z przedsiębiorstw w duopolu (tj. formie oligopolu, zakładającej istnienie na rynku dwóch przedsiębiorstw) wybiera określony poziom swojej produkcji, dążąc do maksymalizacji zysku. W modelu zakłada się ponadto, że wytwarzane dobra są identyczne i mają jednakową cenę. Ponadto w analizowanym modelu firma musi dokonać wyboru między pełnieniem roli przywódcy (lidera) cenowego (ang. *price leader*) a prowadzeniem działalności jako firma podążająca za nim (ang. *follower*). Trwała równowaga w strukturze oligopolistycznej będzie jednak niemożliwa, kiedy obie firmy zachcą być przywódcami (liderami). Teoretycznie rolę przywódcy cenowego mogą zdobyć firmy: największa w danej gałęzi; najbardziej efektywna, wykazująca najniższe koszty (przywództwo firmy efektywnej); mająca najlepsze wyczucie sytuacji rynkowej i trafnie przewidująca zachowania innych firm (tzw. przywództwo barometryczne).

¹⁵⁸ Model Cournota to najbardziej popularny model konkurencji niedoskonałej. Po raz pierwszy został zaproponowany w 1838 r. przez francuskiego ekonomistę Antoine'a Augustina Cournota (1801–1877). Od innych modeli różni się tym, że firmy decydują o poziomie swojej produkcji, nie zaś o cenie produktów. Model Cournota zakłada, że: ceny określane są przez nabywców, zaś rolą sprzedających jest dostosowanie produkcji do danych cen; popyt na produkt oraz rozmiary sprzedaży szacowane są przez każdego ze sprzedawców (jednak przy założeniu o niezmienności rozmiarów produkcji u konkurentów); produkty wytwarzane przez duopolistów są identyczne; produkcja odbywa się bez udziału kosztów (tzn. nie występują różnice w kosztach między duopolistami, a ich koszt krańcowy wynosi zero).

¹⁵⁹ Model Bertranda to popularny model konkurencji niedoskonałej. Po raz pierwszy został zaproponowany w 1883 r. przez francuskiego ekonomistę Josepha Louisa François Bertranda (1822–1900). W świetle założeń modelu o cenie produktów decydują sprzedawcy. To zaś oznacza, że każdy z nich wyznacza swoją cenę, która – w odróżnieniu od wielkości produkcji wytwarzania przez rywali – będzie miała stały charakter.

¹⁶⁰ Prezentowany w treści podrozdziału wykaz modeli oligopolu uzupełniają: model Francisa Edgewortha (1845–1926), model Edwarda Hastings Chamberlina i model Paula M. Sweezy'ego (1910–2004).

pragnąc zminimalizować ryzyko nietrafionej prognozy, wchodzą w porozumienie w celu wspólnego ograniczenia produkcji oraz maksymalizacji zysku¹⁶¹.

Do najczęstszych form współpracy w oligopolu zalicza się:

- pool (ring), będący luźnym porozumieniem zawierającym w celu realizacji konkretnych przedsięwzięć;
- fuzje (ang. *merger*) przedsiębiorstw działających na tym samym lub innym rynku, dzięki czemu powstaje jedno duże przedsiębiorstwo;
- porozumienia kartelowe (ang. *cartel*) legalne (in. formalne, ang. *formal*) i niejawne (ang. *gentlemen's agreement*) w zakresie ustalania cen, ilości i produkcji oraz podziału rynków;
- zmowy nielegalne i tajne (in. milczące), przybierające np. formę przywództwa cenowego (ang. *price leadership*);
- syndykat, będący formą zjednoczenia monopolistycznego, ograniczającą samodzielność handlową należących do niego firm, ale pozostawiającą ich samodzielność prawną i wytwórczą;
- trust, stanowiący najwyższą formę zjednoczenia monopolistycznego powstałą z połączenia firm pod wspólnym zarządem i radą nadzorczą, w ramach której firmy tracą całkowicie swą samodzielność pod względem handlowym, wytwórczym i prawnym, natomiast właściciele firm stają się udziałowcami trustu;
- koncern, będący zjednoczeniem wielkich firm, różnych gałęzi przemysłu, firm handlowych¹⁶²;
- konglomerat, skupiający pod jednym kierownictwem działalność podstawową, jak również niezwiązane z nią formy aktywności gospodarczej;
- holding, będący zwykle spółką akcyjną mającą akcje różnych przedsiębiorstw, najczęściej należących do jednej gałęzi, w ilościach, które zapewniają jej kontrolę nad nimi.

Rynek oligopolistyczny nie zawsze jest rynkiem o różnym układzie sił partnerów rynku. Może on być też rynkiem, na którym występuje lider i satelici. Satelita podejmuje decyzje o ilości produkcji i cenie na podstawie decyzji drugiej firmy, podczas gdy lider narzuca swoje decyzje innym uczestnikom rynku¹⁶³.

Wspomniane wcześniej cechy warunkujące istnienie różnych rodzajów rynków mają także istotne znaczenie dla określenia struktury rynku online z funkcjonującymi

¹⁶¹ Z. Tokarski, *Wybrane modele oligopolu i kartelu*, w: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, A. Ujwara-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu–National-Louis University, Nowy Sącz 2010, s. 83.

¹⁶² E. Ropuszyńska-Surma, *Struktury rynku i ich regulacje*, http://www.ioz.pwr.wroc.pl/Pracownicy/Ropuszynska/SRR%202009_10/W4_5_Oligopol.pdf (dostęp: 20.10.2014).

¹⁶³ M. Księżyk, *op.cit.*, s. 174.

na nim instytucjami, czyli podmiotami o charakterze aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym, tj. serwisami, firmami, paragrupami i grupami aukcyjnymi. W kontekście liczebności, barier wejścia na rynek oraz stopnia kontroli cen podmioty te tworzą dwie, równoległe funkcjonujące struktury zbliżone do oligopolu i konkurencji monopolistycznej. Analizując rozwój i funkcjonowanie rynku internetowego, jak również modele powstawania obu struktur, trzeba stwierdzić, że w obrębie serwisów, firm, paragrup i grup aukcyjnych dają się także wyodrębnić cechy typowe dla modeli Bertranda i Stackelberga. Ponadto, kategoria grupy aukcyjnej, będącej formą instytucji na rynku online, łączy atrybuty charakterystyczne dla większości form współpracy typowej dla struktury oligopolistycznej.

1.2.3. Teoria kontraktów i kosztów transakcyjnych w ekonomii instytucjonalnej

W ogólnym ujęciu kontrakt (łac. *contractus*, in. umowa, konwencja) traktuje się jako dobrowolne porozumienie o powstaniu zobowiązania dotyczącego wymiany między stronami lub instytucjami i proces zawierania transakcji. Kontrakty stanowią podstawę wielu współczesnych teorii przedsiębiorstwa. Są także znaczącą instytucją w całej strukturze instytucjonalnej współczesnego systemu społeczno-gospodarczego, ściśle powiązaną z mechanizmem rynkowym, procesem kształtowania się kosztów transakcyjnych i funkcjonowaniem przedsiębiorstw¹⁶⁴.

W ramach ujęcia kontraktowego przedsiębiorstwo, jak również każdą organizację traktuje się jako wiązkę (zbiorowość, ang. *nexus*) kontraktów między osobami (ang. *individuals*), które mogą również reprezentować inne instytucje¹⁶⁵. Jak pisze Wacław Stankiewicz, narodziny „człowieka kontraktującego” (łac. *homo contractus*) mogły mieć przypadkowy charakter, jako akt wymiany dwustronnej pewnego dobra między członkami wspólnoty. Podstawowymi wytycznymi do działalności *homo contractus* są zatem własność prywatna i zasada wolności zawierania umów¹⁶⁶.

Istotne dla analizowanej problematyki jest także wskazanie dwóch założeń określających zachowania (postawy) uczestników będących stronami umowy. Pierwsze założenie – racjonalności – informuje o tym, że *homo contractus* to osoba posługująca się rozsądkiem; drugie zaś, związane z oportunistycznym, głosi, że *homo contractus*

¹⁶⁴ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, wyd. 3..., op.cit., s. 99.

¹⁶⁵ *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 357.

¹⁶⁶ W. Stankiewicz, *Instytucjonalna teoria kontraktów – presja ekonomii i prawa*, „*Ekonomia. Economics*” 2013, nr 4(25), s. 276.

kieruje się własnym interesem. Postawę racjonalności „człowieka kontraktującego” można rozpatrywać na trzech poziomach:

- maksymalizacji jego własnych korzyści;
- racjonalności ograniczonej możliwościami poznawczymi;
- racjonalności organicznej, stanowiącej słabą formę racjonalności.

Drugie z założeń określających zachowania uczestników – oportunizm – występuje u kontrahentów w formie aktywnego poszukiwania renty¹⁶⁷, przejawiającego się w postaci skrywanej pogoni za własnym interesem, akcentowanego w związku z funkcjonowaniem wielkich korporacji i konfliktami między akcjonariuszami i zarządami¹⁶⁸.

W teorii kontraktów zwraca się uwagę na problem kompletności lub niekompletności zawieranych umów, transakcji i kontraktów¹⁶⁹. Mogą one być zawierane bezpośrednio na poszczególnych rynkach, wewnątrz organizacji (przedsiębiorstw), jak również w formie pośredniej, tj. przez alianse strategiczne i przedsięwzięcia typu *joint-ventures*. Teoria kontraktów zajmuje się różnymi formami zawieranych umów i transakcji, w zależności od różnych kryteriów (rysunek 1.7)¹⁷⁰, np.:

- pełności zobowiązań stron:
 - kontrakty kompletne,
 - kontrakty niekompletne¹⁷¹;
- stosunku do ryzyka:
 - kontrakty klasyczne,
 - kontrakty implikacyjne,
 - kontrakty relacyjne;
- relacji zwierzchnik–podwładny:
 - kontrakty handlowo-przetargowe,
 - kontrakty menedżerskie,
 - kontrakty racjonujące;
- miejsca zawarcia:
 - kontrakty klasyczno-rynkowe,

¹⁶⁷ Por.: S. Sztaba, op.cit.

¹⁶⁸ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, wyd. 3..., op.cit., s. 102.

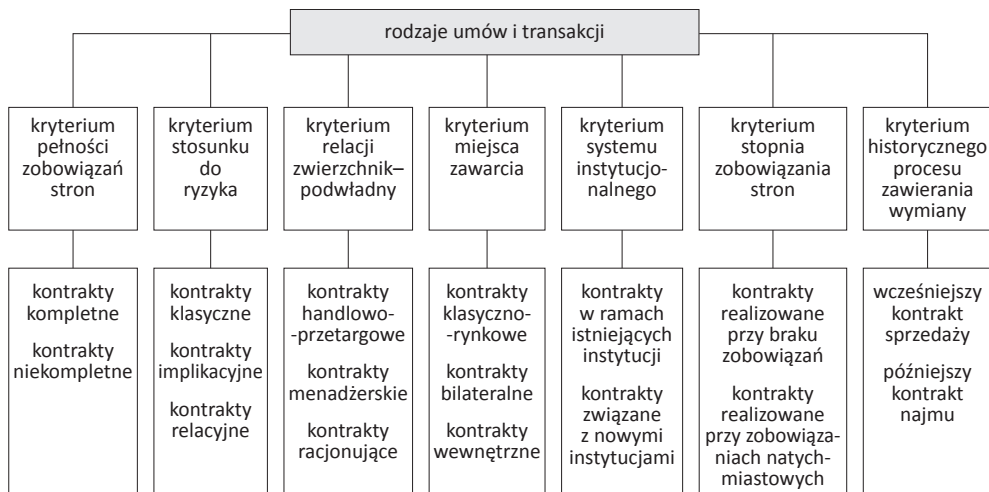
¹⁶⁹ O.E. Williamson, *Ekonomiczne...*, op.cit., s. 43–90.

¹⁷⁰ Z uwagi na szeroki zakres prezentowanych klasyfikacji, jak również niewielki związek aukcji i internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych ze wskazanymi w treści rodzajami kontraktów, w dalszej części podrozdziału pominięta zostanie charakterystyka większości wspomnianych form umów i transakcji.

¹⁷¹ Kryterium to stosowane jest w ogólnej metodologii badań i dotyczy relacji całość–część. W koncepcji teoretycznej kontraktu kompletnego wychodzi się z założenia, że umowa jest podpisana i strony przystępują do jej realizacji na uzgodnionych warunkach i kierują się własnymi preferencjami, a następnie separują się od siebie. Jądrzem procesu kontraktu kompletnego są zobowiązania i negocjacje. W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, wyd. 3..., op.cit., s. 105–106.

- kontrakty bilateralne, np. między monopolem a monopsonem,
- kontrakty wewnętrzne;
- systemu instytucjonalnego:
 - kontrakty w ramach istniejących instytucji,
 - kontrakty związane z nowymi instytucjami¹⁷²;
- stopnia zobowiązania stron umowy:
 - kontrakty realizowane „na miejscu” lub „od ręki” przy braku zobowiązań,
 - kontrakty realizowane przy zobowiązaniach natychmiastowych;
- historycznego procesu zawierania umów wymiany:
 - historycznie wcześniejszy kontrakt sprzedaży,
 - późniejszy kontrakt najmu¹⁷³.

Rysunek 1.7. Rodzaje umów i transakcji występujących w nowej ekonomii instytucjonalnej



Źródło: opracowanie własne.

Tworzeniu, utrzymaniu i egzekwowaniu instytucji, w tym kontraktów jako formy współpracy, towarzyszą koszty transakcyjne¹⁷⁴, które wbrew pozorom nie doczekały się jeszcze jednoznacznej definicji, podczas gdy w ekonomii klasycznej i neoklasycznej pominięto je całkowicie. Jak pisze Łukasz Hardt, brak precyzyjnej definicji analizowanego rodzaju kosztów powoduje, że trudno mówić o jednej ekonomii

¹⁷² Z. Staniek, op.cit., s. 17–18.

¹⁷³ Por.: W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, wyd. 3..., op.cit., s. 106.

¹⁷⁴ B. Zbroińska, *Wkład ekonomii kosztów transakcyjnych i teorii kontraktów do nauki o zarządzaniu*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2013, R. 17, nr 2, s. 165.

kosztów transakcyjnych, zaś analizowana teoria naukowa znajduje się w fazie *in statu nascendi*, tj. w trakcie tworzenia¹⁷⁵.

Koszty transakcyjne to koszty funkcjonowania systemu gospodarczego, będące rezultatem typowych kosztów zawierania transakcji (tzw. obiektywnych), takich jak:

- poszukiwanie informacji o cenach, przedmiocie kontraktu, potencjalnych nabywcach, sprzedawcach i ich cenach;
- analiza wariantów i wybór produktu;
- negocjacje między stronami kontraktu;
- zawarcie (sporządzenie) kontraktu i jego realizacja;
- monitorowanie drugiej strony kontraktu;
- egzekwowanie zapisów kontraktu i wprowadzanie sankcji w wypadku jego zerwania;
- ochrona praw własności przed osobami trzecimi;
- koszty wynikające z ograniczonej wiedzy, oportunistów i skłonności do popełniania błędów w realnym świecie¹⁷⁶.

Historycznie po raz pierwszy termin „koszty transakcyjne” pojawił się w artykule Jacoba Marschaka¹⁷⁷ z 1950 r. *The Rationale for the Demand for Money and of Money Illusion*. Najpowszechniejsze rozumienie kosztu transakcyjnego jako kosztu negocjowania i zawierania indywidualnego kontraktu na rynku utrwalił Ronald Harry Coase w artykule *The Nature of the Firm* z 1937 r.¹⁷⁸, aczkolwiek nie użył tego pojęcia wprost, zaś sama kategoria kosztów transakcyjnych w ujęciu ekonomisty miała charakter bardzo ogólny. R.H. Coase postawił tezę, że mechanizm cenowy jest kosztowny w użyciu, natomiast swoją analizę rozpoczął od pytania: Dlaczego firmy część produktów kupują na rynku, zaś inne wytwarzają samodzielnie? W trakcie próby rozwiązania tego dylematu zauważył, że kosztowne są zarówno działanie rynku,

¹⁷⁵ Ł. Hardt, *Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 1–2, s. 1.

¹⁷⁶ J. Chotkowski, op.cit., s. 106; W. Czternasty, B. Czyżewski, *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce. Teoria, analiza i tendencje*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007, s. 32; B. Czyżewski, A. Grzelak, *Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania kosztów transakcyjnych na przykładzie przemysłu spożywczego w Polsce w latach 1992–2009*, www.sgh.waw.pl/katedry/.../Czyzewski_Grzalak_koszty_transakcyjne.doc (dostęp 10.10.2014).

¹⁷⁷ Jacob Marschak (1898–1977) – ekonomista, zwany „ojcem ekonometrii”. Por.: J. Marschak, *The Rationale for the Demand for Money and of „Money Illusion”*, „Metroeconomica” 1950, no. 2, s. 71–100.

¹⁷⁸ Swoj pogląd na temat definicji i istoty kosztów transakcyjnych Ronald Harry Coase zawarł w artykule *The Nature of the Firm*, w którym pisał: „Główną przyczyną korzyści z tworzenia firmy wydaje się istnienie kosztu wykorzystania mechanizmu cenowego. Najbardziej oczywisty koszt organizowania produkcji za pomocą mechanizmu cenowego obejmuje wykrywanie (szacowanie?) odpowiednich cen. Koszt ten może być zredukowany, ale nie wyeliminowany, dzięki pojawieniu się specjalistów sprzedających takie informacje. Wydatki na negocjacje i zawarcie kontraktu na każdą transakcję wymiany, która ma miejsce na rynku, muszą także być brane pod uwagę”. Por.: R.H. Coase, *The Nature of the Firm*, „Economica”, 1937, no. 6, s. 390.

jak i funkcjonowanie jego niewidzialnej ręki. W praktyce oznacza to, że transakcje organizowane są w ramach przedsiębiorstwa do momentu, gdy koszt ich prowadzenia jest niższy w stosunku do nakładów, jakie należałoby ponieść podczas zorganizowania tych samych transakcji przez rynek. Granicę, do jakiej opłacalne jest zwiększanie rozmiarów przedsiębiorstwa, wyznacza punkt równowagi obu rodzajów kosztów¹⁷⁹.

Więcej informacji dotyczących kosztów transakcyjnych oraz transakcyjnego popytu na pieniądź pojawiło się w pracach Williama Jacka Baumola¹⁸⁰ i Jamesa Tobina¹⁸¹, którzy podjęli próbę ich kwantyfikacji oraz – podobnie jak R.H. Coase – wykazali ścisły związek między kosztami transakcyjnym i prawami własności. Inny autor, Douglass W. Allen¹⁸², twierdzi, że w rozwoju nowej ekonomii instytucjonalnej i teorii kosztów transakcyjnych dają się wyróżnić dwie ich definicje. Pierwsza interpretacja tego terminu kładzie nacisk na koszty ustanowienia i ochrony praw własności¹⁸³. W świetle założeń wspomnianego autora koszty transakcyjne są równe zeru, kiedy prawa własności są kompletne, natomiast jeśli prawa własności nie występują, nie pojawia się także kategoria kosztów transakcyjnych. Druga definicja kosztów transakcyjnych stworzona została na bazie obserwacji poczynionych przez Johna Richarda Hicksa¹⁸⁴, Williama Jacka Baumola i Jamesa Tobina, którzy udowodniali, że transfer praw własności jest kosztowny, zaś koszty ponoszone w związku z tym transferem można zaliczyć do kategorii kosztów transakcyjnych. W myśl definicji wydatki, które dotyczą funkcjonowania przedsiębiorstwa, nie kwalifikują się do kategorii kosztów transakcyjnych, gdyż nie pociągają za sobą zmiany praw własności¹⁸⁵.

Nowe rozumienie kosztów transakcyjnych wprowadził Oliver Eaton Williamson¹⁸⁶, zaś sama teoria kosztów dała początek nowej ekonomii instytucjonalnej. O.E. Williamson rozwinął i zoperacjonalizował pojęcie kosztów transakcyjnych, utrzymując

¹⁷⁹ L. Hardt, op.cit., s. 2–3.

¹⁸⁰ William Jack Baumol (ur. 1922) – ekonomista amerykański, współtwórca teorii rynków konkurencyjnych. Por.: W.J. Baumol, *The Transactions Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach*, „Quarterly Journal of Economics” 1952, no. 66, s. 545–556.

¹⁸¹ James Tobin (ur. 1918) – amerykański ekonomista, laureat Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 1981 r. Por.: J. Tobin, *The Interest-Elasticity of Transactions Demand for Cash*, „Review of Economics and Statistics” 1956, no. 38(3), s. 241–247.

¹⁸² Douglass W. Allen (1906–1983) – ekonomista, wykładowca Simon Fraser University. Por.: D.W. Allen, *Transaction Costs*, w: *Encyclopedia of Law and Economics, Volume I. The History and Methodology of Law and Economics*, red. B. Bouckaert, G. De Geest, Edward Elgar, Cheltenham 1999, s. 894–926.

¹⁸³ D.W. Allen, op.cit., s. 898.

¹⁸⁴ John Richard Hicks (1904–1989) – brytyjski ekonomista, laureat Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 1972 r. Por.: J.R. Hicks, *A Suggestion for Simplifying the Theory of Money*, „Economica” 1935, no. 2, s. 1–19.

¹⁸⁵ L. Hardt, op.cit., s. 4–5.

¹⁸⁶ Por.: O.E. Williamson, *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, no. 2, s. 219–244.

jego podstawowe znaczenie jako kosztów obsługi wymiany, równocześnie poszerzając je o obsługę transakcji w różnych strukturach zarządzania (ang. *governance structures*), począwszy od rynku, przez różnorodne formy pośrednie (kontrakty długoterminowe), na firmach skończywszy¹⁸⁷. W swoich pracach koncentrował się także na zagadnieniu optymalnej wielkości organizacji. W jego ocenie zależała ona zarówno od technologii wytwórczej, jak i od kosztów funkcjonowania firmy, również w relacji do kosztów prowadzenia analogicznych transakcji przy wykorzystaniu mechanizmu rynkowego.

Głównym pojęciem ekonomii kosztów transakcyjnych Olivera Eatona Williamsona jest transakcja. Autor ten jednak odbiega od kwestii przeniesienia praw własności w wyniku jej zawarcia, koncentrując uwagę głównie na technicznym aspekcie jej zawarcia, związanym przede wszystkim z dostawą – tak wewnątrz firmy, jak i na rynku. Zdefiniowane w ten sposób pojęcie transakcji uaktywnia postrzeganie kosztów funkcjonowania firmy jako kosztów transakcyjnych, będących pochodną podziału pracy. Zgodnie z założeniami ekonomii kosztów transakcyjnych efektywna struktura rynku uzależniona jest od kilku podstawowych wymiarów transakcji:

- specyficzności (tj. wyspecjalizowania) zasobów;
- niepewności;
- częstotliwości;
- złożoności;
- regularności transakcji;
- mechanizmu motywacyjnego;
- stopnia pełności uprawnień własnościowych¹⁸⁸.

Nie oznacza to jednak, że jedynie transakcjom i kosztom transakcyjnym Oliver Williamson poświęcił najwięcej uwagi. W jego polu badawczym znalazła się także analiza wzajemnych związków między specyficznymi instytucjami, tj. kontraktami, a kosztami transakcyjnymi. Jego zdaniem kontrakty redukują ryzyko i niepewność związane z wymianą, podczas gdy ich wykonanie rodzi koszty transakcyjne, zaś na koszty kontraktowania mają wpływ instytucje o charakterze nieformalnym, np. poziom zaufania między stronami transakcji. Zgodnie z teorią proponowaną przez autora większy stopień zaufania między kontraktującymi sprzyja niższym nakładom przeznaczonym na zabezpieczenie transakcji w postaci ubezpieczeń, sankcji itd.

Oliver Williamson poza pojęciem kontraktów i związanymi z nimi kosztami transakcyjnymi analizuje także sytuację, w której racjonalnie funkcjonujące

¹⁸⁷ M. Gancarczyk, *Koncepcja sieci z perspektywy teorii kosztów transakcyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3, s. 63.

¹⁸⁸ J. Chotkowski, op.cit., s. 106; Ł. Hardt, op.cit., s. 4–5.

przedsiębiorstwo – zamiast wytwarzać dobro (którego produkcja jest bardziej kosztowna) wewnątrz – decyduje się na zakup tego dobra od podmiotu zewnętrznego w ramach outsourcingu. Jest to tzw. logika komparatywnej analizy instytucjonalnej Williamsona, którą – jak już zaznaczono we wcześniejszych fragmentach niniejszego rozdziału – kierują się także współczesne instytucje – podmioty rynku online, m.in. serwisy, firmy, paragrupy i grupy aukcyjne.

Równoległe do teorii kosztów transakcyjnych Olivera Williamsona, swoją analizę w temacie kosztów transakcyjnych przedstawił inny neoinstytucjonalista, przedstawiciel ekonomii ewolucyjnej – Douglass C. North. W latach 1968–1990 stał on na stanowisku, że koszty transakcyjne stanowią pochodną określonych rozwiązań regulacyjnych, oraz wskazywał na decydującą rolę instytucji w kształtowaniu życia gospodarczego¹⁸⁹. W latach 70. XX w. pojęcie kosztów transakcyjnych pojawia się u D. Northa w tle rozważań nad rolą instytucji w rozwoju gospodarczym. Autor nie próbuje ich jednak kwantyfikować, stwierdzając jedynie, że są one znaczące i powinny być uwzględnione w analizie ekonomicznej. Na podstawie tak przedstawionej teorii Douglass North definiuje trzy podstawowe rodzaje kosztów transakcyjnych:

- pozyskiwania informacji o okazjach do realizowania zysków (ang. *search costs*);
- negocjowania kontraktów (ang. *negotiation costs*);
- realizacji kontraktów (ang. *enforcement costs*)¹⁹⁰.

Jedną z pierwszych prac empirycznych D.C. Northa w ramach teorii kosztów transakcyjnych było dzieło napisane wspólnie z Johnem Josephem Wallisem¹⁹¹, wydane w 1986 r.¹⁹², podejmujące kwestie definicyjności oraz analizę i obliczenia wielkości kosztów transakcyjnych w gospodarce amerykańskiej. Praca ta stanowiła ukoronowanie pierwszego okresu naukowych poszukiwań Douglasa C. Northa, który od 1990 r. rozszerzył definicję kosztów transakcyjnych o koszty percepcji, przetwarzania informacji oraz wynikające z niedopasowania norm zewnętrznych do ich subiektywnych reprezentacji. W świetle poglądów badacza definiowanych po 1990 r. koszty transakcyjne uchodzą za niemożliwe do kwantyfikowania.

¹⁸⁹ Przedstawiony zakres lat odpowiada okresom zaproponowanym przez Łukasza Hardta w opracowaniu *Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*. Jak pisze autor, w zakresie omawianej problematyki uprawniony jest podział twórczości D.C. Northa na dwa okresy: okres I, trwający od 1968 do 1990 r., nazwany przez Łukasza Hardta „North I” (prezentujący Northa jako ekonomistę neoklasycznego), i okres II, trwający od 1990 r. do chwili obecnej, zwany okresem „North II”, w którym autor odchodzi od wielu założeń tej ekonomii. Ł. Hardt, op.cit., s. 9.

¹⁹⁰ Ibidem.

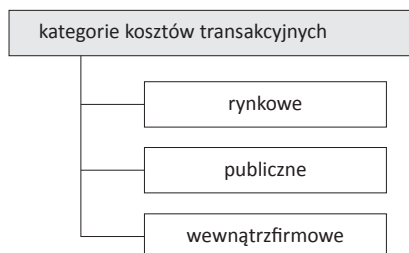
¹⁹¹ John Joseph Wallis (ur. 1952) – ekonomista, znawca historii gospodarczej, specjalista w zakresie finansów publicznych, rozwoju konstytucyjnego i instytucjonalnego rządów i gospodarek, profesor Uniwersytetu w Maryland.

¹⁹² D.C. North, J.J. Wallis, *Measuring the Transaction Sector in the American Economy 1870–1970*, w: *Long Term Factors in American Economic Growth*, red. R. Gallman, University of Chicago Press, Chicago 1986, s. 95–148.

Według Jerzego Małysha ogólne koszty transakcyjne można podzielić na trzy kategorie (rysunek 1.8):

- rynkowe koszty transakcyjne:
 - koszty poszukiwania i gromadzenia informacji („torowania drogi umowie”);
 - koszty prowadzenia pertraktacji i podejmowania decyzji dotyczących zawarcia umowy;
 - koszty nadzorowania uzgodnionych terminów;
 - koszty ilości i jakości produktu;
 - koszty egzekwowania praw i postanowień umowy;
- wewnątrzfirmowe koszty transakcyjne:
 - koszty utrzymywania i modernizacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa niezależne od wielkości obrotów (koszty stałe);
 - koszty zmienne funkcjonowania firmy: procesu podejmowania decyzji, nadzoru nad realizacją zarządzeń, pomiaru wydajności pracowników, przetwarzania informacji i prowadzenia biznesu, przemieszczania dóbr i usług wewnątrz firmy;
- publiczne koszty transakcyjne:
 - koszty zorganizowania, utrzymania i modernizacji formalnego i nieformalnego porządku publicznego systemów politycznego, społecznego i ekonomicznego, tj. stworzenia porządku prawnego, publicznego zarządzania, obronności, systemu wychowania i kształcenia, sądownictwa;
 - koszty funkcjonowania społeczeństwa, tj. bieżących wydatków na ustawodawstwo, obronę kraju, komunikację, kształcenie, podejmowanie decyzji publicznych oraz ich egzekwowanie¹⁹³.

Rysunek 1.8. Kategorie kosztów transakcyjnych według nowej ekonomii instytucjonalnej



Źródło: opracowanie własne.

¹⁹³ J. Małysh, *Instytucje a koszty transakcyjne w świetle neoinstytucjonalnej ekonomii*, „Ekonomista” 2003, nr 3, s. 315–340.

Według koncepcji Andrieja Szastitko¹⁹⁴ koszty transakcyjne można dzielić według sześciu rodzajów (grup) na koszty:

- poszukiwania alternatyw, tj. koszty zgromadzenia wiedzy o cenach odpowiednich do przeprowadzenia transakcji oraz o potencjalnych i wiarygodnych kontrahentach;
- realizacji rozliczeń, skutkujące pojawieniem się m.in. izb rozliczeniowych, tj. organizacji stanowiących jedno z końcowych ogniw łańcucha rozliczeń;
- mierzenia, związane z trudnościami dotyczącymi kwantyfikacji;
- zawierania kontraktów (wpływ na nie wywiera niepewność związana z trudnym do przewidzenia rozwojem wydarzeń);
- specyfikacji i ochrony praw własności;
- zachowań oportunistycznych¹⁹⁵.

Współcześnie teoria kosztów transakcyjnych (TKT) odnosi się do strategii korporacji i kosztów wymiany gospodarczej. Celem firmy realizującej rozwój przez kooperację jest obniżanie kosztów w zakresie: negocjacji, wymiany, gwarancji, zgodności systemów, systemów zarządzania i monitorowania transakcji, utraconych korzyści wynikających z postępowania stron kontraktu i tworzenia systemu¹⁹⁶. Teoria ta jest najczęściej wykorzystywana do opisu przyczyn, dla których przedsiębiorstwa zawierają alianse, wchodząc na nowe zagraniczne rynki¹⁹⁷. Oznacza to, że teoria kosztów transakcyjnych koncentruje się głównie na kwestiach, w których wysokie koszty kontraktowania rynkowego przyczyniają się do przeniesienia realizacji transakcji w obręb organizacji¹⁹⁸.

¹⁹⁴ Andriej Szastitko to rosyjski przedstawiciel ekonomiki instytucjonalnej.

¹⁹⁵ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, wyd. 3..., op.cit., s. 151–153. Por.: A.E. Szastitko, *Nowaja instytucjonalnaja ekonomiceszkaja tieorija*, TEIS, Moskwa 2002.

¹⁹⁶ Zgodnie z typologią zaproponowaną przez Bazylego Czyżewskiego i Aleksandra Grzelaka, za Maciejem Iwankiem i Jerzym Wilkinem, koszty transakcyjne można podzielić na dwie grupy: 1) koszty *ex ante*, wskazujące na możliwość ich kalkulacji i uwzględnienia w rachunku ekonomicznym przed zawarciem transakcji; można do nich zaliczyć koszty: projektowania kontraktu, w tym koszty gromadzenia informacji o stronach i przedmiocie transakcji; negocjowania i zawarcia kontraktu; zabezpieczania umowy; 2) koszty *ex post*, zakładające brak możliwości ich kalkulacji i uwzględnienia w rachunku ekonomicznym przed zawarciem transakcji; można do nich zaliczyć koszty: niedostosowania (in. koszty pośrednictwa), do których należą wydatki na monitorowanie, wydatki na składowanie ponoszone przez agenta oraz rezydualna strata; renegeacji; bieżące związane ze strukturami kierowania wykorzystywanymi do rozwiązywania sporów; składowania zabezpieczającego wykonanie zobowiązań. B. Czyżewski, A. Grzelak, op.cit., s. 2. Por.: W. Czternasty, B. Czyżewski, op.cit., s. 32; M. Iwanek, J. Wilkin, op.cit., s. 33–35.

¹⁹⁷ B. Boćko, *Przyczynki do badania koncepcji opartych na poznaniu i zrozumieniu istotnych czynników kształtujących alianse strategiczne przedsiębiorstw*, w: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, A. Ujwara-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2009, s. 23.

¹⁹⁸ M. Aluchna, *Struktura własności a nadzór korporacyjny*, w: *Ład korporacyjny*, red. D. Dobija, I. Kołodkiewicz, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 54.

1.3. Przedsiębiorstwo jako instytucja rynku

Marian Gorynia pisze, że we współczesnej teorii przedsiębiorstwa można wyróżnić sześć głównych nurtów:

- neoklasyczną teorię firmy;
- menedżerskie teorie firmy;
- behawioralną teorię firmy;
- teorię agencji;
- teorię praw własności;
- teorię kosztów transakcyjnych.

Trzy ostatnie tworzą trzon nowej ekonomii instytucjonalnej, która – w przeciwieństwie do ekonomii neoklasycznej – zajmuje się ekonomią organizacji. Struktura regulacji stanowi ramy instytucjonalne, w których odbywa się zarządzanie transakcjami. One są bowiem podstawową jednostką analizy neoinstytucjonalizmu. Wspólną cechą koncepcji zaliczanych do nowej ekonomii instytucjonalnej jest także rezygnacja z traktowania przedsiębiorstwa jako „czarnej skrzynki” i odchodzenie od utożsamiania istoty firmy z funkcją produkcji w kierunku pojmowania przedsiębiorstwa jako struktury regulacji, w której dokonywane są transakcje¹⁹⁹.

Celem niniejszego podrozdziału jest próba prezentacji genezy i rozwoju instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa, charakterystyka korporacji, sieci i przedsiębiorstw (firm²⁰⁰) online jako jednych z form przedsiębiorstw. Podjęta problematyka ma bowiem istotne znaczenie dla dalszych rozważań zawartych w publikacji dotyczących powstania i funkcjonowania serwisów i firm aukcyjnych, jak również dla proponowanych przez autorkę pojęć paragrafy aukcyjnej i grupy aukcyjnej. Są one bowiem formami instytucji (organizacji) w Internecie stanowiącymi sieć kontraktów, której głównym celem jest maksymalizacja zysku.

1.3.1. Geneza i rozwój instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa

Poglądy na funkcjonowanie przedsiębiorstw zmieniały się wraz z upływem czasu. W perspektywie mikroekonomicznej, tj. klasycznej (ricardiańskiej), i neoklasycznej (marshallowskiej) zakładano, że decyzje ekonomiczne przedsiębiorców mają charakter racjonalny. Firma marschallowska funkcjonowała w jednym z dwóch modeli – monopolu lub konkurencji doskonałej²⁰¹.

¹⁹⁹ M. Gorynia, op.cit., s. 777.

²⁰⁰ W dalszej części publikacji określenia „firma” i „przedsiębiorstwo” będą stosowane zamiennie.

²⁰¹ A. Chodyński, *Państwo jako interesariusz przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Państwo i Społeczeństwo” 2011, nr 2, s. 62.

Istotny udział w postrzeganiu funkcjonowania przedsiębiorstwa ma także teoria instytucjonalna. W starej szkole ekonomii instytucjonalnej podmiot gospodarczy jest opisywany jedynie w kontekście wzajemnych zależności razem ze zmianami zachodzącymi w strukturach społecznych i instytucji. Dla przykładu, Thorstein Veblen w swojej teorii świata biznesu i koncepcji technokracji akcentował rolę przedsiębiorstwa w pomnażaniu bogactwa, podczas gdy John Rogers Commons wskazywał na znaczenie transakcji oraz kosztów transakcyjnych dla zrozumienia przyczyn powstania przedsiębiorstw²⁰².

W nowej ekonomii instytucjonalnej pojawia się pojęcie korporacji, traktowanej jako złożona organizacja o niedoskonałej racjonalności. W świetle poglądów przedstawicieli tego nurtu rozwój firmy determinowany jest przez korzyści płynące z realizacji kontraktów, a nie z dostosowania się przedsiębiorstwa do występującego popytu. Stąd nurt ten obejmuje dwa istotne obszary badawcze²⁰³:

- teorię praw własności i teorię agencji;
- teorię kosztów transakcyjnych i teorię kontraktualną firmy²⁰⁴, o których była mowa we wcześniejszej części pracy.

Przedsiębiorstwa stały się obiektem zainteresowania neoinstytucjonalistów, zaś wyrazem tego podejścia jest ich dorobek teoretyczny związany z badanym zagadnieniem. Początki nurtu, jak również zainteresowania tematyką przedsiębiorstw w ekonomii instytucjonalnej zwykło się umownie datować na 1937 r. – moment wydania przywołanej już publikacji Ralalda Coase'a *The Nature of the Firm*. W swoim dziele autor postawił jedno zasadnicze pytanie: Jeżeli korporacje potrafią rosnąć w szybkim tempie oraz tworzyć w ten sposób efektywne organizacje, to dlaczego cała działalność gospodarcza świata nie jest skupiona w jednej wielkiej korporacji i można obserwować tak wielką ich różnorodność?²⁰⁵ Rozpoczynając od definicji pojęcia firmy (które utożsamia z pojęciem przedsiębiorstwa), swoje wywody oparł na twierdzeniu, że alokacja zasobów zależy od woli przedsiębiorcy.

Tezy pracy R.H. Coase'a rzucały nowe światło na przyczyny powstania instytucji i organizacji przedsiębiorstwa, wśród których znalazły się m.in.: skłonność niektórych ludzi do świadczenia pracy pod cudzym kierownictwem bądź preferowania działalności samodzielnej, jak również zjawisko wypierania mechanizmu cen rynkowych z uwagi na wzrastające różne koszty ich wykorzystania, np. koszty: negocjowania, pozyskania informacji na temat cen czy zawarcia i realizacji kontraktów²⁰⁶.

²⁰² W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 87.

²⁰³ J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 19–45. Por.: K.A. Waśniewski, *Decyzje inwestycyjne współczesnej korporacji – dylematy racjonalności*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 8–40.

²⁰⁴ A. Chodyński, op.cit., s. 62.

²⁰⁵ K.A. Waśniewski, op.cit., s. 41.

²⁰⁶ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 87.

Teoria R.H. Coase'a pozwalała wyjaśnić istotę rozwoju przedsiębiorstwa jako procesu ciągłego eksperymentowania kadry kierowniczej z optymalnymi rozmiarami biznesu. Jego zdaniem przedsiębiorstwo to system zależności i wzajemnych powiązań, jakie powstają wówczas, kiedy zarządzanie czynnikami produkcji zależy od osoby przedsiębiorcy, czyli osoby kierującej organizacją. Ten system zależności zmierza do zorganizowania określonej wiązki transakcji i jest w stanie przetrwać wówczas, kiedy wiązka ta zorganizowana jest przy kosztach niższych od kosztów, które pociągałoby za sobą kontraktowanie rynkowe. Koszty te R.H. Coase określa jako koszty transakcyjne lub koszty marketingowe. Ponadto istotną cechą jest krytyczna wielkość przedsiębiorstw, rozumiana jako łączna wartość wszystkich transakcji przez nie zawartych, po której przekroczeniu każda kolejna transakcja przeprowadzana jest po kosztach wyższych od kosztów, które pociągnęłoby za sobą kontraktowanie rynkowe²⁰⁷.

W swoich rozważaniach dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa R.H. Coase wprowadził dwa istotne pojęcia, charakterystyczne dla różnych typów zintegrowanych przedsiębiorstw. Były to:

- zrzeczenie lub zjednoczenie (ang. *combination*) dla integracji poziomej, mające charakter skoncentrowany, w ramach którego wielka firma koordynuje transakcje organizowane w różnych firmach, czego przykładami są syndykat, pool, holding, kartel i trust;
- integracja wertykalna (ang. *vertical integration*), mająca zastosowanie do takich form powiązań, w których przedsiębiorstwa zachowują odrębną osobowość prawną, niemniej stanowią własność wspólnego właściciela, najczęściej wielkiej korporacji²⁰⁸; są to tzw. przedsiębiorstwa rozproszone, zaś przykładem tego typu powiązań mogą być m.in.: amerykańskie konglomeraty i koncerny, japońskie *kairitsu*²⁰⁹ oraz globalne internetowe paragrupy i grupy aukcyjne.

Teoretycy nurtu neoinstytucjonalnego wskazują, że zachowania podmiotów, w tym przedsiębiorstw, stanowią wypadkową uwarunkowań o charakterze środowiskowym, przy udziale wysokiego stopnia integracji z otaczającym światem²¹⁰. Aktualna neoinstytucjonalna teoria przedsiębiorstwa opiera się na kilku twierdzeniach:

- niedoskonałości rynków;
- asymetrii w dostępie do informacji o cenach i technologii (wysokie koszty informacji i wysoki stopień ryzyka);

²⁰⁷ K.A. Waśniewski, op.cit., s. 41.

²⁰⁸ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 88–89.

²⁰⁹ *Kairitsu* to grupa spółek powiązanych za pomocą zależności biznesowych i kapitałowych.

²¹⁰ M. Rosińska, op.cit., s. 3–5.

- dbałości przedsiębiorcy o dobry wizerunek firmy, promowanie „dobrej roboty” i tworzenie właściwych relacji między agentem i pryncypałem²¹¹.

Z kolei dla Olivera Eatona Williamsona firma (przedsiębiorstwo) znajduje się w macierzy instytucjonalnej w płaszczyźnie społeczno-gospodarczej, jako obiekt stanowiący „wiązkę kontraktów”. Jego zdaniem przedsiębiorstwo należy traktować jako funkcję i składniki struktury zarządzania²¹².

Zdaniem Andrzeja Chodyńskiego w systemie społeczno-gospodarczym można wyróżnić trzy nurty (modele) związane z kształtowaniem się przedsiębiorstwa:

- ogólnoeconomiczny, podkreślający rolę przesłanek ekonomicznych i odnoszący się do kategorii przedsiębiorcy (właściciela), przedsiębiorcy innowatora oraz podstaw instytucjonalnych wyodrębnienia przedsiębiorstwa i jego rozwoju;
- zarządczy, związany z przejściem od kapitalizmu właścicielskiego do kapitalizmu menedżerskiego, wyrażający się zaangażowaniem w przedsiębiorstwie osób zajmujących się profesjonalnym zarządzaniem;
- inwestorski, dotyczący tworzenia nowych możliwości pozyskiwania środków na rozwój przedsiębiorstw w warunkach globalizującego się rynku²¹³.

Instytucjonalna teoria przedsiębiorstwa wniosła poważny wkład w wyjaśnienie okoliczności i przyczyn wyodrębnienia się instytucji wymiany czy własności, na bazie których wyodrębniły się pierwsze przedsiębiorstwa. Z chwilą pojawienia się wyższych kosztów transakcyjnych i kosztów korzystania z mechanizmu rynkowego małe firmy zaczęły rozrastać się wraz z ekspansją ustroju kapitalistycznego. Doświadczenia pierwszych spółek akcyjnych oraz ich sukcesy w gromadzeniu zasobów kapitału niezbędnego do podjęcia kosztownych inwestycji wpłynęły na dynamiczny proces powstawania wielkich korporacji (od drugiej połowy XIX w.), które niebawem przekroczyły granice własnych państw i stały się jednym z czynników procesu globalizacji²¹⁴.

Jeśli chodzi o temat dotyczący genezy i rozwoju instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa, kilka słów warto poświęcić także rozwojowi korporacji jako jednej z form przedsiębiorstwa oraz nowej organizacji i instytucji biznesu. Rozwój ten, szczególnie spektakularny od przełomu XIX i XX w., przysparzał sporo problemów przedstawicielom nauk ekonomicznych, którzy nie byli w stanie nadążyć za zmianą instytucjonalną. Jedną z cech korporacji, budzącą wśród ekonomistów najwięcej kontrowersji, jest jej zdolność do osiągnięcia wielkich rozmiarów. Są to bowiem największe w historii

²¹¹ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 89.

²¹² Ibidem, s. 90.

²¹³ A. Chodyński, op.cit., s. 65. Por.: *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2011, s. 54–65.

²¹⁴ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, wyd. 3..., op.cit., s. 175.

ludzkości prywatne organizacje, które nie tylko mogą mieć znaczne rozmiary, ale także mogą do tych rozmiarów dochodzić bardzo szybko²¹⁵.

Korporacje międzynarodowe to przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą w co najmniej dwóch krajach, tworzące zintegrowany system powiązań, podporządkowany wspólnej strategii. Typowa struktura organizacyjna korporacji składa się z firmy macierzystej oraz filii i oddziałów zagranicznych, natomiast struktura konkretnej korporacji jest dodatkowo zróżnicowana, jeśli chodzi o integrację poziomą i pionową. O sile korporacji świadczą wskaźniki wielkości obrotów i dochodów, zatrudnienia, majątku i miejsca w gałęziach decydujących o postępie naukowo-technicznym. Na podstawie różnych statystyk można twierdzić, że dochody różnych korporacji na świecie przewyższają dochody wielu małych i średnich państw. Według szacunków znawców tematyki dotyczącej korporacji w jednej trzeciej kontrolują one rynki pracy, w połowie rynki kapitału, w dwóch trzecich rynki sprzedaży wyrobów „naukochłonnych”, zaś niemalże w całości masę kapitału finansowego²¹⁶.

Nowa ekonomia instytucjonalna zakłada, że korporacja jest wiązką kontraktów, których stronami są interesariusze korporacji. Pojawienie się wielkich korporacji międzynarodowych na świecie zostało uznane przez przedstawicieli ekonomiki instytucjonalnej za przełom w ewolucji ustroju społeczno-gospodarczego oraz wyzwanie inwestycyjne. John Kenneth Galbraith, nawiązujący w swoich rozważaniach do tradycji veblenowskiej, dokonał rozwinięcia teorii korporacji i wskazał na istotną rolę technostruktury w ramach funkcjonowania korporacji. Technostruktura ta stanowi o oddzieleniu interesów właścicieli kapitału akcyjnego od interesów grupy fachowców zajmujących się obsługą technologii i zarządzaniem złożoną strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Zdaniem K. Galbraitha oraz wielu innych instytucjonalistów upowszechnienie się tego zjawiska po II wojnie światowej przyczyniło się do wykreowania w gospodarce amerykańskiej systemu gospodarki mieszanej (ang. *mixed economy*), którą tworzyły wówczas dwa sektory:

- pierwszy, obejmujący ok. 1000 różnych korporacji, w których posiadaniu znajdowały się olbrzymie zasoby kapitału;
- drugi, na który składało się kilkanaście milionów średnich i małych firm, tworzących model wolnej konkurencji rynkowej²¹⁷.

Prezentowana wyżej struktura gospodarki przyczyniła się do zwiększenia znaczenia i roli korporacji, które będąc skomplikowanymi i rozległymi organizacjami, stały

²¹⁵ K.A. Waśniewski, op.cit., s. 34.

²¹⁶ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, wyd. 3..., op.cit., s. 173.

²¹⁷ Ibidem.

się także synonimem nowych instytucji społecznych i gospodarczych, jak również przyczyniły się do powstania nowej warstwy, tzw. technokratów.

1.3.2. Przedsiębiorstwa wirtualne i sieci przedsiębiorstw w gospodarce cyfrowej

Wraz z rozwojem technologii informacyjnej i środków masowego komunikowania w teorii i praktyce gospodarczej pojawiają się nowe formy organizacji przedsiębiorstw, m.in. przedsiębiorstwa wirtualne²¹⁸ i sieci przedsiębiorstw²¹⁹, które mają istotne znaczenie w kontekście rozważań zawartych w niniejszej publikacji. Zarówno jedna, jak i druga forma uchodzą za szczególny rodzaj relacji z partnerami biznesowymi (tzw. kooperacji), m.in. z klientami, dostawcami, firmami konkurencyjnymi i firmami dostarczającymi dobra i/lub usługi komplementarne, zawiązywanych w ramach alian-sów i sieci ekonomicznych. Relacje te pozwalają na uzyskanie dodatkowej wartości, będącej wynikiem powiązania zasobów różnych podmiotów, jak również na zwiększenie indywidualnej strategicznej elastyczności i kolektywne tworzenie rynku²²⁰. Także funkcjonujące firmy aukcyjne noszą cechy przedsiębiorstw wirtualnych, zaś internetowe paragrupy i grupy aukcyjne wykazują zbliżoną strukturę i atrybuty do struktury i atrybutów sieci przedsiębiorstw funkcjonujących w środowisku internetowym. Warto zatem przyrzeć się im z bliska.

Definicji przedsiębiorstwa wirtualnego pojawiło się w literaturze bardzo dużo, zaś przy ich tworzeniu przyjęto za punkt odniesienia różne stanowiska, dziedziny życia, stosunek do Internetu itp.²²¹ Ze względu na rozważania przedstawione w niniejszej pracy uznaje się, że przedsiębiorstwo wirtualne to model organizacji XXI w. Pojawił się

²¹⁸ Poza wspomnianym pojęciem stosuje się także określenia „organizacja wirtualna”, „e-organizacja” i „przedsiębiorczość wirtualna”.

²¹⁹ Określanych także jako „organizacje zgrupowane w sieciach”, „organizacje sieciowe” i „luźne koalicje”.

²²⁰ G. Urbanek, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa: zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 65.

²²¹ Por.: W.M. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007; W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2002; A. Jurga, *Przedsiębiorstwo wirtualne jako szczególny przypadek organizacji sieciowej*, w: *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzcieliński, Wydawnictwo Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 52–60; K. Pereducha, *Dyfuzja wiedzy w organizacji sieciowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007; K. Pereducha, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007; K. Pereducha, *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego Ossolińskich, Wrocław 1997; K. Pereducha, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

on i rozwinął dzięki technologii IT (ang. *Internet Technology*), zaś w praktyce oznacza zbiór jednostek organizacyjnych rozproszonych przestrzennie, realizujących wspólne przedsięwzięcie gospodarcze, których wybór ma charakter dynamiczny i uzależniony od kryterium procesowego. Przedsiębiorstwo wirtualne może być także postrzegane jako sieć instytucji, firm, zespołów i osób zlokalizowanych w różnych miejscach, zorganizowanych w luźno powiązanych, nieprzejrzystych strukturach, połączonych wspólnym celem – świadczeniem usług na rzecz tego samego klienta. W świetle innej definicji przedsiębiorstwo wirtualne to forma czasowej sieci współpracy niezależnych przedsiębiorstw, dostawców, instytucji, osób fizycznych oraz konkurentów. Wykorzystując technologie informacyjne i dzieląc umiejętności i koszty dostępu do nowych rynków, dostarczają one dobra i usługi na bazie wspólnego stosunku gospodarczego, będąc względem innych podmiotów jednolitym przedsiębiorstwem²²².

Pojęcie organizacji wirtualnej (przedsiębiorstwa wirtualnego) pojawiło się we wczesnych latach 90. XX w. i do tej pory nie doczekało się jednolitej definicji. Przytaczane określenia zazwyczaj akcentują różne cechy organizacji wirtualnej, zatem jej najprostsze zdefiniowanie będzie możliwe przez wyróżnienie jej atrybutów. Wskazują one na dwie zasadnicze grupy definicji organizacji wirtualnych – w ujęciu procesowym oraz w ujęciu strukturalnym. Ujęcie procesowe dotyczy przede wszystkim poszczególnych czynności i działań organizacji wirtualnej, zaś podejście strukturalne koncentruje się na elementach tworzących organizację wirtualną oraz na ich wzajemnych współzależnościach²²³.

Jak pisze Renata Oczkowska, przedsiębiorstwo wirtualne opiera swoją działalność na infrastrukturze technicznej Internetu, realizując działania podejmowane w ramach koncepcji „5C”: koordynacji współpracy (ang. *coordination of cooperation*), handlu i obrotu handlowego (ang. *commerce*), budowania wspólnoty (ang. *community creation*), prezentacji treści (ang. *content*) i komunikacji (ang. *communication*)²²⁴.

Do głównych cech i atrybutów wirtualnych przedsiębiorstw, jako jednej z form aliansu strategicznego²²⁵, należą:

²²² W. Szpringer, *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu. Ujęcie instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 24–25. Por.: W.H. Davidow, M. Malone, *The Virtual Corporation. Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, Harper Business, New York 1999.

²²³ Por.: D. Kisperska-Moroń, *Świat wirtualnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2008, nr 1(4), s. 10; T.M. Verduijn, I. Hagdorn, K. Kumar, *A Model of Virtual Organization – A Structure and Process Perspective*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 2002, no. 1, s. 1–16.

²²⁴ R. Oczkowska, *Ewolucja struktur organizacyjnych przedsiębiorstw zaangażowanych na rynkach zagranicznych*, w: *Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, T. Małkus, Z. Kreft, Z. Mokwa, Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 32.

²²⁵ Alians strategiczny jest jedną z form kooperacji oraz formalną i nieformalną umową, zakładającą współpracę dwóch lub większej liczby firm. Zawarcie aliansu ma na celu uzyskanie przez partnerów

- wirtualność, tj. realizacja działań gospodarczych przede wszystkim za pośrednictwem mediów elektronicznych, w szczególności Internetu²²⁶;
- dematerializacja – minimalny udział w działalności przedsiębiorstwa zasobów fizycznych;
- niezależność geograficzna, tj. funkcjonowanie na rynku online nieograniczonymi barierami o charakterze lokalizacyjnym i barierami geograficznymi;
- oparcie działalności na współpracy wielu niezależnych i równych sobie firm skupionych na realizacji celu przez wspólnie powołane przedsiębiorstwa i podejmowaniu aktywności, którą wykonują najlepiej lub w której się specjalizują;
- całość organizacyjna, tworzona przez wszystkie przedsiębiorstwa wchodzące w skład sieci;
- elastyczność, tj. zdolność do adaptacji zmian zachodzących w otoczeniu;
- niższe koszty funkcjonowania;
- tworzenie innowacyjnych produktów i usług;
- bazowanie na indywidualnych kompetencjach kluczowych poszczególnych podmiotów zaliczanych do struktury organizacji;
- koncentracja na kluczowych kompetencjach oraz celach gospodarczych;
- dążenie do jak najszerszego wykorzystania technologii informacyjnych;
- adaptacyjność, otwartość i reagowanie na zmiany potrzeb i uwarunkowań²²⁷.

W teorii i praktyce funkcjonują trzy rodzaje przedsiębiorstw wirtualnych:

- internetowe, realizujące część lub całość procesów za pośrednictwem Internetu;
- tymczasowe, zajmujące się realizacją jednego projektu;
- długofalowe, realizowane przez firmy niezależne powiązane kapitałowo, strukturalnie i organizacyjnie, podejmujące wiele projektów²²⁸.

W kontekście rozważań prowadzonych w niniejszej publikacji istotne wydaje się uzupełnienie instytucjonalnego opisu struktury współczesnej gospodarki o nowy składnik, tj. sieć (ang. *network*), która stanowi luźną formę organizacyjną przedsiębiorstw sektora prywatnego, sięgającą do tradycji tworzenia grup partnerskich i aliansów. Teoria sieci dostarcza ważnego języka do analizy relacji międzyorganizacyjnych. W jej ramach na szczególną uwagę zasługuje koncepcja organizacji sieciowych,

obopólnych korzyści, których skala będzie większa dzięki wspólnym działaniom niż w przypadku działań samodzielnych. G. Urbaneek, op.cit., s. 69.

²²⁶ Małgorzata Bednarczyk pisze, że organizacja (przedsiębiorstwo) wirtualna nie jest jednak synonimem działalności prowadzonej przy użyciu Internetu, aczkolwiek umożliwia wykorzystanie zaawansowanych technologii informacyjnych oraz telekomunikacyjnych. Por.: M. Bednarczyk, *Organizacja wirtualna w zarządzaniu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2001, nr 6(617), s. 14–23.

²²⁷ Por.: M. Andrzejewski, *Wybrane problemy zarządzania organizacją wirtualną*, w: *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, red. M. Matejun, K. Szymańska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 221.

²²⁸ *Ibidem*, s. 222.

które w historii rozwoju gospodarczego nazywane są czwartą formą rozwoju firm, po organizacji funkcjonalnej, dywizjonalnej i macierzowej²²⁹.

Koncepcja sieci wprowadziła „cichą” rewolucję do sposobu myślenia o organizacjach²³⁰. Sieci, tworzące organizacje sieciowe lub struktury sieciowe, gwałtownie rozwinęły się za sprawą rewolucji naukowo-technicznej, zaś przełomowymi wydarzeniami sprzyjającymi ich powstaniu były m.in. komputeryzacja, dyfuzja technologii informacyjnej oraz pojawienie się światowej sieci Internet. To dzięki temu medium powstały struktury handlu elektronicznego, z internetowymi firmami aukcyjnymi włącznie, jak również globalne sieci biznesowe i strategiczne alianse wielkich korporacji.

Sieci przedsiębiorstw (ang. *network enterprises*)²³¹ są szczególnie widoczne w szybko rozwijających się dziedzinach opartych na wiedzy²³². Jak wynika bowiem z praktyki gospodarczej, każda organizacja międzynarodowa składa się z wielu różnych jednostek rozsianych po całym świecie, tworzących sieć powiązań. Taka struktura pozwala najlepiej wykorzystać korzyści płynące z procesu globalizacji. Tworzące taką sieć przedsiębiorstwa są od siebie wzajemnie zależne, jednak nie zawsze łączące je uwarunkowania mają układ hierarchiczny. W taki sposób powstaje organizacja modularna, przypominająca flotyllę okrętów, zmierzających wspólnie w tym samym kierunku. Nad taką siecią jednostek organizacyjnych kontrolę sprawuje tzw. centrala organizacji, skupiająca najwyższe kompetencje²³³.

W ujęciu ewolucyjnym teorii organizacji sieci postrzegane są jako złożone systemy adaptacyjne, rozwijające się dzięki świadomym wyborom międzyorganizacyjnych strategii, historycznym zależnościom (ang. *path dependence*) i wzajemnym dostosowaniom w procesie koewolucji. Sieci podlegają także zewnętrznym czynnikom otoczenia²³⁴. Przyjmuje się zatem, że sieć jest sposobem organizacji systemów złożonych w przyrodzie i społeczeństwie lub że jest sama w sobie rodzajem systemu złożonego,

²²⁹ D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 26.

²³⁰ A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 125.

²³¹ Jak pisze Marta Gancarczyk, sieć społeczną tworzy zestaw powiązań między określonym zbiorem osób, przy czym charakterystyka tych powiązań umożliwia wyjaśnienie społecznych zachowań zaangażowanych w nie ludzi. Społeczne więzi przeplatają się z więziami biznesowymi, tworząc łączny kontekst, tzw. zakorzenienie (ang. *embeddedness*), dla działalności gospodarczej. M. Gancarczyk, op.cit., s. 61–62.

²³² G. Urbanek, op.cit., s. 71.

²³³ R. Mrówka, *Przywódczość w organizacjach: Analiza najlepszych praktyk*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 53–54.

²³⁴ M. Gancarczyk, op.cit., s. 62. Por.: R.D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*, Prentice Hall, Harlow 2007, s. 195–197.

składającego się – jak pisał Mark C. Taylor²³⁵ – „z mnóstwa części wielorako ze sobą powiązanych; te rozmaite interakcje wywołują skutki i wydarzenia o różnym charakterze zarówno powtarzającym się, jak i jednoczesnym; systemy złożone wykazują spontaniczną samoorganizację, co powoduje, że trudno jest odróżnić to, co jest na zewnątrz, od tego, co wewnątrz; samoorganizacja prowadzi do tworzenia się struktur, które jednak nie są prostą wypadkową interakcji zachodzących między częściami systemu; wyłaniające się cechy są wytwarzane poprzez zachowania lokalne i nabierają charakteru globalnego; systemy złożone nie są stałe czy statyczne, lecz rozwijają się i ewoluują, czyli takie systemy są otwarte i adaptujące się”²³⁶.

Za Thomasem A. Stewartem sieci można podzielić na sieci zdominowane przez jednego partnera i sieci demokratyczne, tj. równego partnerstwa²³⁷. Sieci zdominowane charakteryzuje występowanie tzw. zakresu przewagi firmy dominującej, która dzięki tej możliwości może ograniczać rozwój słabszych partnerów, jak również zniechęcić ich do innowacyjności i ograniczać możliwości awansu ich członków. Sieci te nie mają tzw. centrum decyzyjnego, co w znacznym stopniu może ograniczać ich funkcjonalnie, szczególnie w aspekcie decyzyjności.

Dla odróżnienia, sieci demokratyczne angażują się wzajemnie, obustronnie wspierając działania, które nie są zdominowane i kontrolowane przez jeden podmiot, jak również nie stanowią substytutu dla firmy zintegrowanej. Ich wadą jest brak centralnego mechanizmu koordynującego działania partnerów. Pomimo to znaczenie sieci partnerskich w gospodarce cyfrowej jest coraz większe. Strategia tworzenia sieci staje się niezbędna w warunkach globalizacji ekonomii i okazji rynkowych, zaś cechami charakterystycznymi jest możliwość uzyskania przez jej członków dostępu do globalnego rynku w stosunkowo krótkim czasie i przy niższych kosztach, jak również możliwość zachowania maksymalnej elastyczności oraz szybkie dostosowywanie się do zmieniających się warunków otoczenia²³⁸.

Grzegorz Krzos podaje, że organizacje wirtualne składają się z dwóch podstawowych elementów sieci oraz wirtualnego przedsiębiorstwa. Autor definiuje sieć jako fizyczny zbiór zleceńodawców, firm, kluczowych kompetencji i integratorów,

²³⁵ Mark C. Taylor (ur. 1945) – filozof religii i krytyk kultury; opublikował ponad 20 książek na temat teologii, filozofii, sztuki i architektury, mediów, technologii, ekonomii i nauk przyrodniczych. Por.: K. Kopecka-Piech, *Usieciowienie mediów w świetle teorii grafów. Przykład stacji TVN*, w: *Nowe media a praktyki komunikacyjne*, red. J. Bierówka, S. Jędrzejewski, K. Pokorna-Ignatowicz, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013, s. 110; A. Rother, *Między porządkiem a chaosem*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2006, s. 8–9. Por.: M.C. Taylor, *The Moment of Complexity. The Emerging Network Culture*, University of Chicago Press, Chicago 2003.

²³⁶ K. Kopecka-Piech, op.cit., s. 110.

²³⁷ T.A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Crown Business, New York 1998, s. 640–645.

²³⁸ G. Urbanek, op.cit., s. 71.

oparty na współpracy, zaufaniu i wspólnym utrzymaniu kontaktów. Z kolei wirtualne przedsiębiorstwo składa się z poszczególnych uczestników sieci, wśród których pojawia się integrator, generujący konkretną usługę i/lub produkt oraz koordynujący pracę pozostałych członków sieci²³⁹.

Organizacje sieciowe to stosunkowo nowe zjawisko organizacyjne, którego genezę należy wiązać z układami kooperacyjnymi²⁴⁰. Jak pisze Marzanna Katarzyna Witek-Hajduk, tego typu powiązania biznesowe definiowane są jako zbiór długoterminowych i partnerskich, formalnych i nieformalnych powiązań między dwoma partnerami lub większą ich liczbą, w tym konkurentami. Uważane są za pośrednią formę powiązań między rynkiem a strukturami hierarchicznymi, zaś ich strukturę tworzą:

- aktorzy, tj. jednostki części przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa i grupy przedsiębiorstw;
- zasoby przez nich kontrolowane;
- podejmowane przez aktorów działania, polegające na transformacji lub transferze zasobów²⁴¹.

Sieci przedsiębiorstw mogą przybierać wiele różnych form, poczynając od „luźnych” i często „nieformalnych” związków kooperacyjnych, na różnych formach aliansów strategicznych oraz przedsiębiorstwach wirtualnych kończąc²⁴². Tego typu instytucje charakteryzują rozmyte granice z otoczeniem, zaś wiele podmiotów uczestniczy w nich na zasadzie współpracy, podwykonawstwa czy sojuszu. Partycypacja w sieci może mieć charakter krótkotrwały, wielokrotny, częściowy oraz doraźny i może dotyczyć jednego lub kilku przedsięwzięć. Im bardziej rozbudowana i skomplikowana jest struktura powiązań, tym przedsiębiorstwo ma większe szanse na zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej²⁴³.

²³⁹ G. Krzos, *Zarządzanie projektami europejskimi w organizacjach wirtualnych*, w: *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, S. Wawak, B. Mikuła, Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 296. Por.: D. Brutsch, F. Frigo-Mosca, *Virtuelle Organisation in der Praxis*, „IO Management” 1996, no. 9, s. 34.

²⁴⁰ *Analiza...*, op.cit., s. 208.

²⁴¹ M.K. Witek-Hajduk, *Kooperencja w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, w: *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, red. J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 119–120. Por.: H. Håkanson, I. Snehota, *No Business in an Island: The Network Concept of Business Strategy*, w: *Understanding Business Market: Interaction, Relationships and Networks*, red. D. Ford, Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London 1993, s. 381.

²⁴² Z. Dworzecki, A. Krejner-Nowacka, *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, w: *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Export Grupa Doradcza, Warszawa 2002, s. 103. Por.: D. Latusek-Jurczak, op.cit., s. 26.

²⁴³ D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 16.

Pojęcie sieci ma swoje źródło w rozumieniu organizacji jako systemu otwartego, wchodzącego w interakcje z otoczeniem. Analizowane pojęcie ukształtowało się w znacznym stopniu pod wpływem socjologicznej koncepcji sieci społecznej (ang. *social network*), zaś z takim ujęciem problemu związane jest rozumienie sieci także w zakresie geografii gospodarczej (np. koncepcja klastrów), ewolucyjnej teorii organizacji i w badaniach z obszaru zarządzania strategicznego. Oznacza to, że sieci mogą być interpretowane jako zbiór:

- relacji między grupą określonych podmiotów;
- określonych podmiotów (jednostek, organizacji), które łączą się w sposób spontaniczny, na podstawie indywidualnych wyborów²⁴⁴.

Do najważniejszych atrybutów sieci należą:

- kooperacyjny i konkurencyjny oraz formalny lub nieformalny charakter zależności;
- względna trwałość powiązana ze zdolnością do ewolucji i zmiany;
- powstanie i rozwój oparte na świadomej i planowej, hierarchicznej koordynacji (sieci strategiczne) i/lub koordynacji spontanicznej i niehierarchicznej²⁴⁵.

Za Grzegorzem Krzosem można wyróżnić różne typy przedsiębiorstw działających w sieci. Wśród nich znajdują się m.in.:

- „urodzeni w sieci” – nowopowstałe przedsiębiorstwa, które stworzone zostały na podstawie organizacji wirtualnych i tylko w nich rozwijają swoje kompetencje, uznając taki model biznesu za dochodowy i przyszłościowy;
- „przyuczni do działania w sieci” – przedsiębiorstwa, które wcześniej nie funkcjonowały w układzie wirtualnym, niemniej rozwijając się, podjęły próbę współpracy, ucząc się jej nowych zasad;
- „działający w sieci z przymusu” – przedsiębiorstwa, których samodzielna działalność zakończyła się niepowodzeniem bądź których działalność upadła, zaś współpraca z innymi przedsiębiorstwami tworzącymi organizacje wirtualne jest dla nich szansą na dalsze funkcjonowanie i rozwój;
- „współdziałający z siecią” – przedsiębiorstwa, które odnoszą sukcesy zarówno w działalności samodzielnej, jak i w organizacjach wirtualnych; strategia działalności takich przedsiębiorstw przewiduje aktywność o charakterze zdywersyfikowanym, pozwalającą na zdobycie rynku oraz minimalizację ryzyka;
- „działający samowystarczalnie poza siecią” – przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy poza siecią i przyjmujące takie kontrakty, które są w stanie realizować bez udziału innych podmiotów²⁴⁶.

²⁴⁴ M. Gancarczyk, op.cit., s. 61–63.

²⁴⁵ Ibidem.

²⁴⁶ G. Krzos, op.cit., s. 301–302.

Reasumując: przedsiębiorstwa sieciowe można definiować jako zbiór więcej niż dwóch samodzielnych przedsiębiorstw powiązanych więzami kooperacyjnymi bądź bardzo duże przedsiębiorstwa, m.in. wielozakładowe, koncerny, holdingi itp., których części składowe w postaci przedsiębiorstw córek, filii i/lub oddziałów znajdują się w kilku krajach²⁴⁷. W swojej działalności koncentrują się m.in. na zwiększaniu zdolności produkcyjnych, handlowych i/lub usługowych przez przyłączanie do swojej działalności (tzw. konstelacji) sieci niezależnych, wyspecjalizowanych przedsiębiorstw. Te zaś, dzięki świadczeniu usług i wytwarzaniu potrzebnych dóbr, wspierają działalność przedsiębiorstwa macierzystego²⁴⁸.

W ostatnich latach obserwuje się także adaptowanie kolejnych atrybutów i cech typowych dla przedsiębiorstw wirtualnych przez przedsiębiorstwa o charakterze tradycyjnym. Działania te polegają m.in. na:

- outsourcingu, czyli wyłączeniu pewnych sfer działalności z danego przedsiębiorstwa i korzystaniu z profesjonalnych usługodawców, którzy podejmują się świadczyć ten wyłączony rodzaj aktywności odpłatnie;
- masowym wdrażaniu technologii informacyjnych i komunikacyjnych ułatwiających zarządzanie procesami współpracy z dostawcami i klientami przedsiębiorstw;
- formułowaniu zadań strategicznych ściśle ukierunkowanych na wysoki poziom obsługi klientów oraz konsekwentnym wdrażaniu tych strategii w praktyce;
- rozszerzaniu terytorialnego zakresu rynków zaopatrzenia i zbytu do skali światowej²⁴⁹.

1.4. Podsumowanie

Prezentowane w rozdziale zagadnienia, dotyczące m.in. rynku, wymiany, kontraktu, jak również przedsiębiorstw tradycyjnych i wirtualnych oraz sieci przedsiębiorstw, mają stanowić podbudowę teoretyczną dalszych rozważań związanych m.in. z kształtowaniem rynku online, powstaniem serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych na świecie, formowaniem nowych kategorii rynku – paragrupy aukcyjnej i grupy aukcyjnej – oraz wprowadzeniem geografii serwisów i firm aukcyjnych na świecie.

²⁴⁷ Por.: S. Sudoł, *Formy, rodzaje i typy przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, PWE, Warszawa 2011, s. 82–83; A. Zakrzewska-Bielawska, *Istota procesu zarządzania*, w: *Podstawy zarządzania: teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 57.

²⁴⁸ Por.: A. Zakrzewska-Bielawska, *op.cit.*, s. 58–59.

²⁴⁹ D. Kisperska-Moroń, *op.cit.*, s. 51–62.

W kontekście założeń ekonomii instytucjonalnej i neoinstytucjonalnej przyjęto w pracy, że serwisy oraz firmy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne stanowią specyficzną formę rynku funkcjonującego w przestrzeni internetowej i miejsc, w których dokonuje się wymiana handlowa oraz zawierane są kontrakty między kupującymi i sprzedającymi. Są one także odzwierciedleniem formalnych i nieformalnych typów dystrybucji przedmiotów, mających swoje źródło w aukcjach tradycyjnych, jak również różnych społecznościowych formach dokonywania transakcji, wykorzystujących reguły (instytucje) pchlich targów i garażowych wyprzedaży. Aukcje online, jak również internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne wiążą się także z pojęciem kosztów transakcyjnych, zaś ich liczba oraz rodzaj determinowane są przez wiele różnych czynników biorących swój początek w zachowaniach zarówno kupujących, jak i sprzedających.

Samo pojęcie firmy aukcyjnej oraz wprowadzone przez autorkę terminy „paragrupa aukcyjna” i „grupa aukcyjna” zrodziły się i funkcjonują na bazie teoretycznych rozważań dotyczących przedsiębiorstw tradycyjnych i wirtualnych, sieci przedsiębiorstw oraz korporacji. Firmy, paragrupy i grupy aukcyjne łączą bowiem cechy wszystkich z analizowanych podmiotów, zaś o ich specyfice świadczą m.in. dywersyfikowanie zakresu oraz rodzajów działalności oraz ekspansja geograficzna, zarówno przybierająca wymiar rzeczywisty (tj. fizyczny), jak i odbywająca się w środowisku online.

Rozdział 2

Uwarunkowania historyczne internetowych serwisów aukcyjnych. Aukcje internetowe i serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne jako formy rynku i instytucje online w świetle założeń nowej ekonomii instytucjonalnej

2.1. Wybrane rynki formalne i nieformalne w okresie przedinternetowej dystrybucji towarów – podłoże historyczne aukcji online i internetowych serwisów aukcyjnych

Aktywność podejmowana przez ludzi w nowoczesnej gospodarce XX i XXI w. opiera się na pracy zarówno w oficjalnych, formalnych sektorach (ang. *formal sectors*), jak i w sektorach nieformalnych (ang. *informal sectors*)²⁵⁰. Waclaw Stankiewicz podaje, że formalna gospodarka związana jest ze zgodnością z przepisami, oficjalnością i legalnością, czyli prawem stanowionym, jakie wynika z istoty państwa. Na przeciwległym biegunie gospodarki formalnej znajduje się gospodarka nieformalna, stanowiąca część gospodarki utożsamianej z postawami i zachowaniem niezgodnymi z legalnymi zasadami. Należą do nich m.in.: uchylanie się od przestrzegania niedogodnych przepisów prawa, obchodzenie, unikanie, jak również ich szkodliwe nadużywanie, korumpowanie i ukrywanie tych postaw przed władzą publiczną²⁵¹. W związku z tym wiele grup społecznych, szczególnie ludzie klasy pracującej (ang. *working class people*),

²⁵⁰ George Peabody, Carolyn MacGregor i Richard Thorne piszą, że ekonomia formalna lub gospodarka formalna (ang. *formal economy*) opierają się na otrzymywaniu przez ludzi pracujących wynagrodzeń z tytułu świadczonej pracy. Zdaniem autorów jest także wiele rodzajów pracy, których nie można zaliczyć do gospodarki formalnej, wykonywanych w ramach tzw. *informal economy*. W tej nieformalnej aktywności gospodarczej ludzie pracujący nie otrzymują za swoją pracę wynagrodzenia, nie są zatrudnieni i z punktu widzenia ekonomii oraz rynku pracy nie wliczają się do kategorii osób zatrudnionych. Zdaniem autorów przykładami aktywności kwalifikowanej w obszarze gospodarki nieformalnej są m.in. pchle targi i garażowe wyprzedaże. G. Peabody, C. MacGregor, R. Thorne, *The Maritimes: Tradition, Challenge & Change*, Maritext, Halifax 1987, s. 57.

²⁵¹ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 119.

nie byłoby w stanie funkcjonować, gdyby nie działalność podejmowana w zakresie gospodarki nieformalnej (ang. *informal economy*²⁵²).

Działalność w gospodarce nieformalnej stanowi także specyficzne formy instytucji rozpatrywanych w ramach neoinstytucjonalizmu.

Do głównych przyczyn powstania gospodarki nieformalnej można zaliczyć:

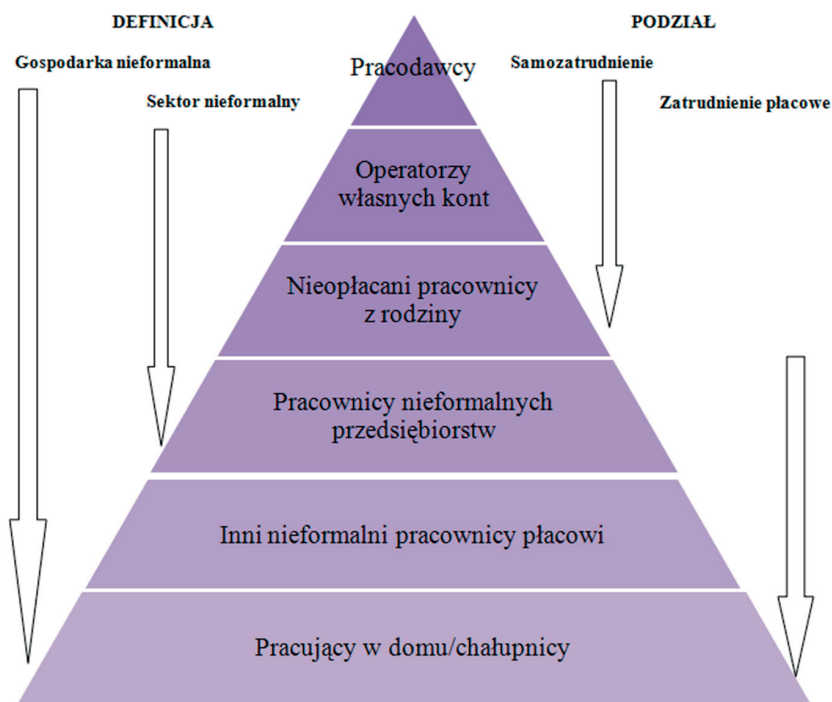
- ogromną dynamikę zmian zachodzących na światowych i regionalnych rynkach pracy, będących konsekwencją rewolucji naukowo-technicznej, jak również zmian w układzie sił ekonomicznych i militarnych;
- regionalne i lokalne kryzysy społeczne i ekonomiczne, sprzyjające korupcji i przechodzeniu do „zacienionych” form zatrudnienia;
- masową migrację z krajów Trzeciego Świata oraz ucieczkę z obszarów ogarniętych lokalnymi wojnami i postsocjalistyczną transformacją ustrojową;
- zakres i metody interwencjonizmu państwowego w stosunki społeczno-gospodarcze, który przechodzi od pełnego liberalizmu do skrajnych form administrowania;

²⁵² W literaturze przedmiotu nie występuje jedna, standardowa definicja pojęcia *informal economy*. Często jest ono używane jako synonim terminów: *underground economy* (pol. gospodarka podziemna, podziemie gospodarcze), *gray economy* (pol. szara strefa), *small scale industry* (pol. mała przedsiębiorczość, przemysł na małą skalę), *micro industry* (pol. mikroprzedsiębiorczość), *subterranean economy* (pol. gospodarka podziemna), *counter economy* (pol. anarchizm rynkowy), *twilight economy* (pol. gospodarka cienia) i *black economy* (pol. czarny rynek, czarna ekonomia). *Informal economy* postrzegana jest także jako szczególny rodzaj wymiany gospodarczej i w związku z tym nosi również określenia *black market* (pol. czarny rynek), *work that is off the books* (pol. praca niezgłoszona do opodatkowania) i *payment that is under the table* (pol. płatność „pod stołem”, tj. wręczona do ręki). Każdy z tych terminów oznacza, że aktywność gospodarcza odbywa się poza granicami prawa bądź w miejscach, gdzie omija się prawidłowe formy zarządzania i regulacji. Pojęcie *informal economy* zrodziło się w krajach Trzeciego Świata w związku z badaniami rynku pracy w afrykańskich miastach. Termin ten stworzył Keith Hart (ur. 1943), antropolog zajmujący się antropologią ekonomiczną. W drodze obserwacji empirycznej zauważył, że zasady i warunki, w jakich odbywała się przedsiębiorczość w Akrze i innych afrykańskich stolicach, były wyraźnie sprzeczne z zasadami oraz teorią wypracowanymi w zachodnim dyskursie naukowym na temat rozwoju gospodarczego. W raporcie przygotowanym dla International Labour Office (ILO) K. Hart postulował dualistyczny model dochodów uzyskiwanych na miejskim rynku pracy, w dużej mierze bazujący na rozróżnieniu płac uzyskiwanych w ramach zatrudnienia oraz samozatrudnienia. Tę drugą kategorię odniósł do teorii *informality*, czyli teorii nieformalnego zatrudnienia. K. Hart podkreślał znaczącą dynamikę oraz różnorodność tej aktywności, która – w jego opinii – sprawdza się dobrze w każdej działalności. Przez Francuzów gospodarka nieformalna zwana jest „systemem D”. Termin ten został zapożyczony od byłych kolonii francuskich, w których słowo *débrouillardise* oznaczało „umiejętność radzenia sobie”, „zaradność”, „gospodarkę „zrób to sam” S.F. Anwar, E.S. Grant, N. Rahman, *The Informal Economy: Defining and Conceptualizing*, „Journal of Small Business & Entrepreneurship” 1996, vol. 13, no. 2, s. 47; M.A. Centeno, A. Portes, *The Informal Economy in the Shadow of the State*, w: *Out of the Shadow: Political Action and the Informal Economy in Latin America*, red. P. Fernández-Kelly, J. Shefner, Pennsylvania State University, University Park 2006, s. 24–25; G. Peabody, C. MacGregor, R. Thorne, *The Maritimes: Tradition, Challenge & Change*, Maritext, Halifax 1987, s. 57. Więcej informacji na temat *informal economy* w krajach Trzeciego Świata można uzyskać w: M.A. Chen, J. Vanek, M. Carr, *Mainstreaming Informal Employment and Gender in Poverty Reduction*, Commonwealth Secretariat, London 2004; N. Kabeer, *Mainstreaming Gender in Social Protection for the Informal Economy*, Commonwealth Secretariat, London 2008, s. 411; K. Meagher, *Identity Economics: Social Networks & Informal Economy in Nigeria*, HEBN Publishers Plc, Ibadan 2010.

- liberalizację handlu światowego i towarzyszącą jej walkę konkurencyjną, szczególnie o charakterze cenowym;
- ogólną tendencję zmierzającą do „przesuwania” działalności w kierunku gospodarki nieformalnej, będącej bardziej elastyczną w zakresie podejmowania decyzji w stosunku do gospodarki uwzględniającej nadmierną reglamentację i rozbudowany system instytucji²⁵³.

Gospodarka nieformalna to trwałe zjawisko, charakterystyczne dla gospodarki tradycyjnej, jak również współczesnej gospodarki kapitalistycznej i globalnej integracji. Nie uchodzi za zjawisko marginalne, albowiem składają się na nią m.in.: szerokie spektrum nieformalnych miejsc pracy i przedsięwzięć, samozatrudnienie i szara strefa. Precyzyjny wykaz segmentów wchodzących w zakres gospodarki nieformalnej prezentuje rysunek 2.1.

Rysunek 2.1. Piramida sektorów gospodarki nieformalnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.A. Chen, J. Vanek, M. Carr, *Mainstreaming Informal Employment and Gender in Poverty Reduction. A Handbook for Policy-Makers and Other Stakeholders*, Commonwealth Secretariat, Ottawa 2004, s. 24.

²⁵³ W. Stankiewicz, *Ekonomia instytucjonalna. Zarys problemu...*, op.cit., s. 205.

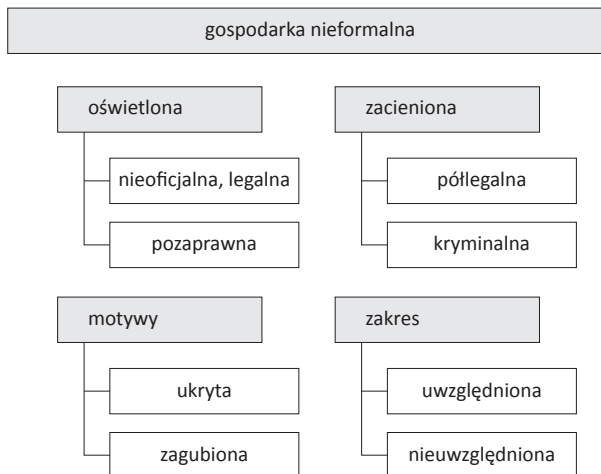
Wacław Stankiewicz dzieli gospodarę nieformalną na dwie grupy – oświetloną i zacięioną (tzw. *shadow economy*). Gospodarka oświetlona wpisuje się w obowiązujące prawodawstwo bądź nie jest z nim w konflikcie i tworzą ją (rysunek 2.2):

- nieoficjalna gospodarka legalna (ang. *legal, unofficial economy*), tj. działalność nieujęta w sprawozdawczości i kontraktach, ale nienaruszająca norm prawa i uprawnień innych podmiotów (np. przetwórstwo domowe, pchle targi, garażowe wyprzedaże);
- gospodarka pozaprawna (ang. *out-of-law economy*), tj. gospodarka, w której nie występuje naruszenie prawa innych podmiotów, ale spotykane są problemy nie-reglamentacji (np. tworzenie piramid finansowych).

Przez pojęcie gospodarki zacięionej (in. segmentu zacięionego, szarej strefy) rozumie się gospodarę nieujmowaną w obowiązującej sprawozdawczości i kontraktach, sprzeczną z postanowieniami prawa. Zdaniem Wacława Stankiewicza tworzą ją:

- gospodarka półlegalna (ang. *semi-legal economy*), tj. taka gospodarka, w której działalność w odniesieniu do celów jest zgodna z prawodawstwem, ale stosując niedozwolone środki, niekiedy wychodzi poza jego ramy (np. uchylanie się od podatków itp.);
- gospodarka nielegalna, zwana kryminalną (ang. *non-legal, criminal*), tj. niedozwolona działalność naruszająca prawo, występująca na tzw. czarnych rynkach (np. prostytutcja)²⁵⁴.

Rysunek 2.2. Typy gospodarki nieformalnej – klasyfikacja ogólna



Źródło: opracowanie własne.

²⁵⁴ Ibidem, s. 202.

Przedstawiony podział sugeruje zatem, że znaczna część segmentów gospodarki ma charakter nielegalny i przez to pozostaje w sprzeczności z prawem. W gospodarce XX i XXI w. istnieją również takie nieformalne struktury, w ramach których podejmowana działalność gospodarcza (ang. *informal economic activities*) ze względu na cele i treści uchodzi za całkowicie legalną²⁵⁵. Co więcej, pozwala ludziom na tworzenie alternatywnych źródeł finansowania i dochodów, jak również na nabycie różnych dóbr i przedmiotów po „okazyjnej” cenie²⁵⁶, głównie dzięki możliwości retailingu, tj. prowadzenia handlu detalicznego i sprzedaży konsumenckiej. O jej „nieformalności” świadczy m.in. charakter wykorzystywanych środków, które stoją w sprzeczności z prawem²⁵⁷, co nie daje jednak podstaw do tego, by opisywany fragment szarej strefy traktować jako kryminogenny.

Inne dwa podziały, przyjęte według kryteriów charakteru motywacji i zakresu rejestracji, pozwalają na wyróżnienie w ramach gospodarki nieformalnej czterech²⁵⁸ zasadniczych typów działalności:

- gospodarki ukrytej (ang. *hidden economy*), w której działalność jest świadomie skrywana przed organami podatkowymi i statystycznymi;
- gospodarki zagubionej (ang. *missing economy*), której działalność z różnych względów nie jest ujęta w sprawozdaniach, np. przez niepełną obserwację, brak świadomości i niezawinione błędy podmiotów gospodarczych;
- gospodarki uwzględnionej w statystykach dzięki odpowiednim szacunkom, ale niezarejestrowanej w sprawozdawczości podmiotów (ang. *recorded economy*);
- gospodarki nieuwzględnionej zarówno w statystykach, jak i w sprawozdawczości (ang. *unrecorded economy*)²⁵⁹.

Zgodnie z założeniami przedstawionymi przez Waclawa Stankiewicza historia nieformalnej działalności ekonomicznej jest przede wszystkim elementem historii stosunków towarowo-pięniężnych i odzwierciedla ogólne prawidłowości ewolucji systemów społeczno-gospodarczych. Ponadto, zdaniem autora:

- poziom rozwoju gospodarki nieformalnej jest wprost proporcjonalny do siły reglamentacji działalności gospodarczej;

²⁵⁵ Na przykład: remonty domów, opieka nad dziećmi, usługi sprzątanania, inne usługi w zakresie prowadzenia gospodarstwa domowego itp.

²⁵⁶ R.H. Halperin, *Gifting and the Informal Economy as Sources and Forms of Provisioning* (“Householding”), w: *Dimensions of Ritual Economy*, red. E.Ch. Wells, P.A. McNany, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2008, s. 256.

²⁵⁷ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys problemu...*, op.cit., s. 202.

²⁵⁸ Dwa pierwsze typy gospodarki odnoszą się do kryterium motywacji, pozostałe dwa do kryterium dotyczącego zakresu rejestracji.

²⁵⁹ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys problemu...*, op.cit., s. 204.

- ekspansja nieformalnej działalności gospodarczej występuje w okresach przełomowych historii ekonomicznej;
- struktura gospodarki nieformalnej odzwierciedla instytucjonalną strukturę regulamentacji społecznej;
- zestaw obiektów nieformalnej działalności gospodarczej ulega zmianom w bardzo szerokim przedziale;
- historia ekonomiczna nie zna przykładów skutecznego zlikwidowania gospodarki nieformalnej wyłącznie za pomocą środków siłowych²⁶⁰.

Ta sama aktywność gospodarcza może być uznana za formalną lub nieformalną, w zależności od szerszego kontekstu społecznego i politycznego²⁶¹. Cechami odróżniającymi gospodarkę nieformalną od innych form legalnej aktywności gospodarczej są m.in.:

- uchylanie się od obowiązku opodatkowania (ang. *tax evasion*);
- nieuwzględnianie w oficjalnych statystykach i kontraktach formalnych;
- występowanie poza sferą gospodarki formalnej;
- posiadanie statusu nielegalnej²⁶².

Gospodarka nieformalna stanowi ponadto główny sektor zatrudnienia.

Obserwowany od lat 70. XX w. wzrost skali i znaczenia gospodarki nieformalnej związany jest m.in. z ogólną dynamiką ewolucji społeczno-gospodarczej, w ramach której tak duże znaczenie ma zjawisko globalizacji²⁶³. Gospodarka nieformalna to najszybciej rozwijający się na świecie obszar ekonomii, którego roczna wartość na całym świecie szacowana jest na 10 bln USD. Ten typ gospodarki, zwany także „gospodarką opartą na zaradności”, jest przykładem tymczasowej bądź pośredniej działalności gospodarczej, uznawanej głównie za aktywność ludzi ubogich oraz osiągających marginalne przychody, ale również ludzi zajmujących się działalnością handlową i osiągających z niej wielomilionowe zyski. Jednym z komponentów analizowanego rodzaju gospodarki są nieformalne produkty i usługi (ang. *informal goods and services*), natomiast sama gospodarka ma charakter nieuregulowany. Reguły i specyfika gospodarki nieformalnej zbliżają ją do ekonomii *laissez-faire*²⁶⁴ i teorii wolnego rynku Adama Smitha (1723–1790)²⁶⁵.

²⁶⁰ Ibidem, s. 199.

²⁶¹ *Informal Economy*, w: *Encyclopedia of Community: From the Village to the Virtual World*, red. K. Christensen, D. Levinson, Berkshire Publishing Group LLC, London–New Delhi 2003, s. 653–655.

²⁶² S.F. Anwar, E.S. Grant, N. Rahman, op.cit., s. 49.

²⁶³ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys problemu...*, op.cit., s. 204.

²⁶⁴ S.F. Anwar, E.S. Grant, N. Rahman, op.cit., s. 50.

²⁶⁵ Adam Smith (1723–1790) – szkocki myśliciel i filozof, autor książki *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, wydanej w 1776 r., będącej jedną z pierwszych prób usystematyzowania wiedzy na temat historii rozwoju przemysłu i handlu w Europie. Por.: A. Smith, *An Inquiry Into the Nature and*

Analizowana aktywność wyraźnie różni się od gospodarki formalnej (ang. *formal economy*) pomimo wielu wspólnych aspektów. W zakresie gospodarki nieformalnej znajdują się dokładnie takie same rodzaje aktywności ekonomicznej oraz w szczególności te, które odbywają się poza systemem formalnej regulacji. Jest zatem możliwe zdefiniowanie gospodarki nieformalnej tylko w odniesieniu do działań podejmowanych w ramach gospodarki formalnej i odwrotnie. Stopień zachodzenia na siebie obu gospodarek uzależniony jest od poziomu zgodności z prawem i konkurencji. Jej przetrwanie oraz funkcjonowanie w dużym stopniu jest także uzależnione od wpływu społecznego, związanego z uzyskaniem korzyści własnej lub zysku dla społeczeństwa²⁶⁶. Richard S. Bolan podaje, że gospodarka nieformalna, przez realizację jedynie transakcji gotówkowych, stanowi miejsce ucieczki różnych podmiotów handlowych przed nadzorem organów opodatkowania²⁶⁷, co w praktyce prowadzi do różnych nadużyć ekonomicznych, społecznych czy prawnych.

Zakres przedmiotowy i podmiotowy gospodarki nieformalnej jest bardzo szeroki: od wyraźnie nielegalnej i kryminalnej po codzienne transakcje, które trudno uznać za naruszające normy społeczne i wartości. W większości społeczności funkcjonuje w cieniu formalnych i uznanych struktur oraz procesów gospodarczych. W jej skład wchodzi trzy rodzaje otoczenia o charakterze: legalnym, półlegalnym i nielegalnym (rysunek 2.3).

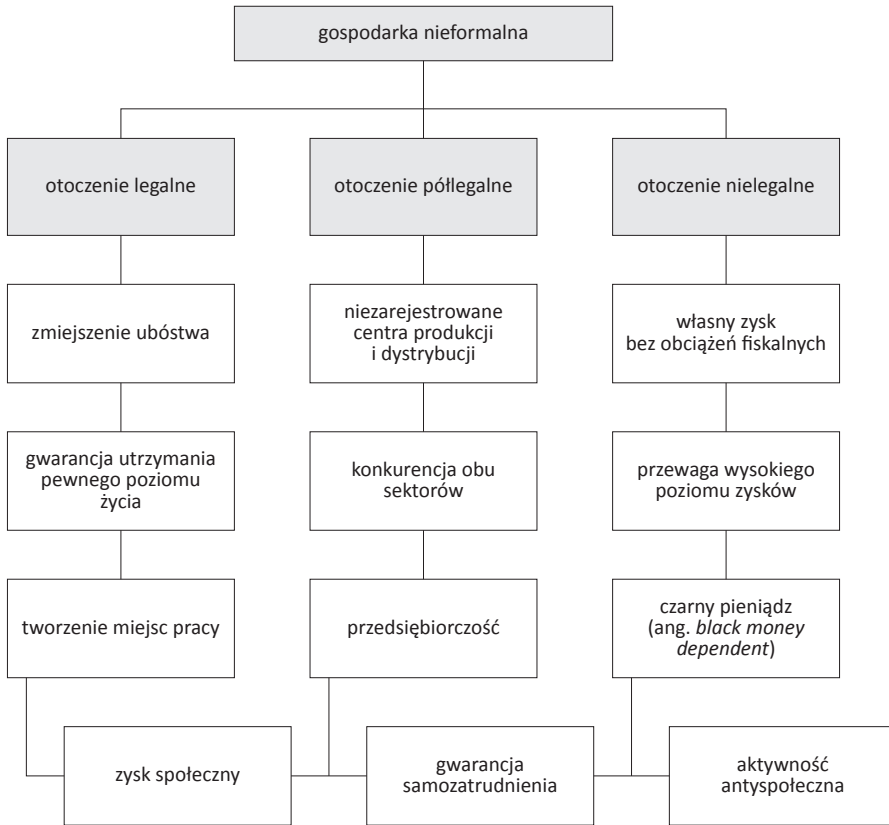
Przykładami działalności, które wpisują się w zakres gospodarki nieformalnej, tym samym nawiązują do założeń ekonomii instytucjonalnej, są m.in. garażowe wyprzedaże (ang. *garage sales*) i pchle targi (ang. *flea markets*), tworzące rynek nieformalnej odsprzedaży (ang. *informal resale market*)²⁶⁸. Zarówno pierwsza, jak i druga forma aktywności gospodarczej wykazują cechy wspólnotowo-korporacyjne, stanowią źródło dochodu z tytułu sprzedaży przedmiotów gospodarstwa domowego i mają charakter nieudokumentowany. Jako specyficzne formy wspólnot, garażowe wyprzedaże i pchle targi funkcjonują w warunkach spójnej więzi wewnętrznej.

Causes of the Wealth of Nations, A. Strahan and T. Cadell, London–Edinburgh 1793; A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

²⁶⁶ S.F. Anwar, E.S. Grant, N. Rahman, op.cit., s. 49.

²⁶⁷ R.S. Bolan, *Planning and Institutional Design*, w: *Explorations in Planning Theory*, red. S.J. Mandelbaum, L. Mazza, R.W. Burchell, Transaction Publishers, New Jersey 2012, s. 511.

²⁶⁸ David J. Hess podaje, że wartość tego rynku bardzo trudno oszacować ze względu na brak badań, jak również precyzyjnych informacji dotyczących wartości sprzedaży w ramach pchlich targów i garażowych wyprzedaży. Dla przykładu, w 2000 r. z zakupów na nieformalnych rynkach skorzystało 43% Amerykanów, zaś 19% z nich prowadziło nieformalną sprzedaż. Wprawdzie nie istnieją także badania dotyczące wielkości tych rynków, ale socjologowie studiujący ten problem uważają, że zagregowana sprzedaż w ramach nieformalnych rynków wynosi 4 mld USD rocznie. D.J. Hess, *Alternative Pathways in Science and Industry. Activism, Innovation, and Environment in an Era of Globalization*, Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge 2007, s. 202.

Rysunek 2.3. Otoczenie gospodarki nieformalnej i jego cechy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.F. Anwar, E.S. Grant, N. Rahman, *The Informal Economy: Defining and Conceptualizing*, „Journal of Small Business & Entrepreneurship” 1996, vol. 13, no. 2, s. 51.

Z drugiej strony, wzorem korporacji analizowane formy wspólnot zrzeszają relatywnie duże grupy ludności i opierają się na regułach ustalających redystrybucję dochodów²⁶⁹. Jak pisze Michael Prokopow, fenomen kupców gromadzących się w centralnych punktach miast, by prowadzić swoje interesy, stanowi bowiem istotną część historii handlu, obecną na całym świecie. Wyznaczone przez sprzedaż nowych i używanych towarów pchle targi i garażowe wyprzedaże działają zatem jako miejsca nieskrępowanej polityki wolnego handlu²⁷⁰. To także takie miejsca, które na trwałe wpisały się w życie gospodarcze i społeczne, uchodzące tym samym za przejaw specy-

²⁶⁹ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 35.

²⁷⁰ M. Prokopow, *Flea Market*, w: *American Icons*, red. D. Hall, S.G. Hall, Greenwood Publishing Group Inc., Westport 2006, s. 235.

ficznej kultury masowej. W świetle założeń nowej ekonomii instytucjonalnej stanowią szczególną formę rynków, które regulują zachowania w sferze handlu i uwzględniają instytucje nieformalne oraz – poza możliwością zawierania kontraktów – składają się na część dziedzictwa kulturowego oraz wynik historycznego procesu przekazywania wzorców, wartości, zwyczajów i praw. Ponadto, garażowe wyprzedaże i pchle targi to także forma wspólnoty, opierającej swoje istnienie na tradycji i obyczajach, wpisanych w założenia neoinstytucjonalizmu.

U podstaw aukcji online i internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych²⁷¹ leżą także rynki o charakterze formalnym (in. formalne formy aktywności ludzkiej), np. aukcje tradycyjne stanowiące trzecią formę organizacji, tzw. asocjację. Każdy podmiot asocjacji zachowuje bądź usiłuje zachować kontrolę nad swoimi działaniami i ma ograniczony wpływ na działalność asocjacji²⁷², rozumianej w odniesieniu do tematu niniejszej pracy jako aukcje online. Podmiot asocjacji może być także uczestnikiem innych stowarzyszeń i organizacji, np. konkurencyjnych serwisów handlowych, aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych²⁷³ funkcjonujących w środowisku wirtualnym.

Powstanie i upowszechnienie Internetu sprawiło, że formy aktywności wzorowane na garażowych wyprzedażach i pchlich targach zaczęły pojawiać się także w postaci elektronicznej. Najbardziej adekwatnym formatem dla tego typu działalności stały się wspomniane wyżej internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne. Stanowią one model „koncentratora” asortymentu przedmiotów i formę internetowej społeczności, biorących swój początek w opisywanych wyżej formach gospodarki nieformalnej: pchlich targach, garażowych wyprzedażach oraz innych formach dystrybucji różnych przedmiotów. Ponadto, internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne opierają swoje funkcjonowanie na teoretycznych i prakseologicznych podstawach aukcji tradycyjnych, będących jednym z elementów gospodarki formalnej. Mając na uwadze wspomniany wyżej rodowód internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, w dalszej części podrozdziału przedstawiono ogólną charakterystykę trzech prezentowanych form aktywności gospodarki nieformalnej i gospodarki formalnej: garażowych wyprzedaży, pchlich targów i aukcji tradycyjnych.

²⁷¹ W dalszej części rozważań przez pojęcie aukcji internetowej autorka będzie rozumiała formę i/lub narzędzie służące do prezentacji oferowanych przedmiotów oraz narzędzie pozwalające na ich zakup lub licytację. Z kolei serwis aukcyjny i/lub transakcyjno-aukcyjny to miejsce prezentacji aukcji internetowych, za którego pośrednictwem można dokonać licytacji i/lub zakupu przedmiotu, jak również zapłaty i innych czynności związanych z licytowanym i/lub zakupionym przedmiotem.

²⁷² W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, s. 35.

²⁷³ Interpretacja terminów „serwis aukcyjny” i „serwis transakcyjno-aukcyjny” dokonana zostanie w dalszej części rozdziału.

2.1.1. Garażowe wyprzedaże

Garażowe wyprzedaże (ang. *garage sales*, fr. *vide – grenier*)²⁷⁴ to jedna z form aktywności głęboko zakorzenionej i popularnej w Stanach Zjednoczonych²⁷⁵ oraz Kanadzie, skąd wzięły swój początek²⁷⁶. Garażowe wyprzedaże (fotografia 2.1) stanowią obecnie ważny element – będących przemysłem konsumpcji – amerykańskiej kultury materialnej²⁷⁷

²⁷⁴ W zależności od regionu Stanów Zjednoczonych garażowa wyprzedaż (ang. *garage sale*) określana jest także jako: *alley sale* (pol. sprzedaż alejkowa, in. sprzedaż przy alejce), *apartment sale* (pol. sprzedaż apartamentowa), *barn sale* (pol. sprzedaż „stodolniana”), *block sale* (pol. sprzedaż przed blokiem, in. sprzedaż blokowa), *curb sale* (pol. sprzedaż przy krawężniku, in. sprzedaż krawężnikowa), *driveway sale* (pol. sprzedaż przy podjeździe), *estate sale* (pol. sprzedaż przy posesji), *garbage sale* (pol. wyprzedaż śmieciowa), *juble sale* (pol. kiermasz staroci), *junk sale* (pol. sprzedaż rupieci), *lawn sale* (pol. sprzedaż na trawniku, in. sprzedaż trawnikowa), *moving sale* (pol. sprzedaż przenośna), *neighborhood yard sale* (pol. sprzedaż podwórkowa, w najbliższym otoczeniu sąsiadów), *patio sale* (pol. sprzedaż przy/na patio), *porch sale* (pol. sprzedaż werandowa), *shed sale* (pol. sprzedaż pod wiatą), *sidewalk sale* (pol. sprzedaż na chodniku, in. sprzedaż chodnikowa), *tag sale* (pol. sprzedaż garażowa, występująca w Nowym Jorku), *thrift sale* (pol. sprzedaż dla oszczędności), *yard sale* (pol. sprzedaż podwórkowa) itd.

²⁷⁵ Do najpopularniejszych miejsc sprzedaży należą: Covington, Kentucky, Gadsden i Alabama. J. Yurchisin, K.P. Johnson, *Fashion and the Consumer*, Berg, New York 2010, s. 124.

²⁷⁶ J. Stephenson, R. Mintzer, *Homebased Business. How to Start, Run and Grow Your Own Profitable Business*, Entrepreneur Media Inc., Wisconsin 2008, s. 426.

²⁷⁷ Do Polski garażowe wyprzedaże dotarły dopiero pod koniec pierwszego dziesięciolecia XXI w. Organizowane są z reguły w największych miastach: Warszawie (od 2009 r.), Poznaniu (od 2011 r.), Wrocławiu (od 2012 r.) czy Gdańsku (od 2011 r.), niemniej coraz bardziej popularne stają się także w mniejszych miastach, takich jak Bielsko-Biała (od 2012 r.) czy Bytom (od 2013 r.). Funkcjonują na podobnych zasadach jak popularne w Polsce *swap parties*, czyli wymiany ubrań, informacje na ich temat można zaś uzyskać głównie w Internecie, który pełni dla garażowych wyprzedaży jednocześnie jeden z najpopularniejszych i najbardziej skutecznych kanałów promocji. Podobnie jak amerykańskie *garage sales*, polskie wyprzedaże przedmiotów używanych mają miejsce w sezonie letnim w godzinach 8.00–18.00 i, pomimo swojej nazwy, z reguły odbywają się w różnych miejscach publicznych w obrębie dzielnic lub określonych ulic, a nie przed domem, garażem, na trawniku lub w najbliższej okolicy posesji. Biorąc pod uwagę ten właśnie aspekt, można je porównać do pchlich targów. Poza określeniem „garażowa wyprzedaż” w Polsce stosuje się także inne terminy zastępcze: „osiedlowa wyprzedaż garażowa”, „babi targ”, „sąsiedzki targ”, „rupieciarnia”, „bazar”, „wyprzedaż domowa”, „wyprzedaż garażowo-strychowo-piwniczna” i „pchli targ”. Akcje te zwykle koordynowane są przez pojedyncze osoby bądź osiedlowe lub dzielnicowe samorzady. Z reguły towarzyszą im różne imprezy charytatywne oraz aukcje, z których dochód przekazywany jest wybranej instytucji lub organizacji pozarządowej wspierającej potrzebujących. Wydarzeniami wieńczącymi garażową wyprzedaż są piknik, grill i zabawa taneczna. Sprzedawane przedmioty nie są opodatkowane, o ile znajdowały się w posiadaniu sprzedającego minimum pół roku i zysk z ich sprzedaży nie przekroczy 1000 PLN. Trudno określić zagregowaną wartość przychodów, jaką Polacy uzyskują z tytułu garażowych wyprzedaży, albowiem analizowany rodzaj działalności ma charakter prywatny i nieformalny, jak również jego pozycja nie została jeszcze uregulowana. Por.: T. Nyczka, *Pierwsza w Poznaniu wyprzedaż garażowa już w sobotę!*, <http://gloswielpolski.pl/artykul/453076.pierwsza-w-poznaniuwyprzedaz-garazowa-juz-w-sobote.id.t.html> (dostęp: 28.11.2013); Ż. Różańska, *W Warszawie ruszyła moda na sąsiedzkie wyprzedaże. Zobacz co możesz na nich kupić*, <http://warszawa.naszemiasto.pl/artykul/1031595,w-warszawie-ruszy-la-moda-na-sasiedzkie-wyprzedaze-zobacz-co.id.t.html> (dostęp: 29.11.2013); M. Wichowski, *Ambasada USA poszła pod młotek*, http://archiwum.rp.pl/artykul/729878_Ambasada_USA_poszla_pod_mlotek.html (dostęp: 24.10.2013).

i postfordowskiej ekonomii ponowoczesnego świata²⁷⁸. Przez samych sprzedających postrzegane są jako metoda sprzedaży – „pozbycia się” – zbędnych przedmiotów (ang. *clutter*, tzw. nieładu), zwłaszcza w różnych sytuacjach o charakterze okolicznościowym, np. podczas zmiany miejsca zamieszkania. Dla kupujących garażowe wyprzedaże stanowią możliwość znalezienia tzw. okazji cenowych lub produktowych, formę zabawy i relaksu, a nawet styl życia²⁷⁹.

Fotografia 2.1. Garage sale – garażowa wyprzedaż w Stanach Zjednoczonych



Źródło: *Garage Sale Trail*, <https://www.garagesaletrail.com.au/sale/bargains-galore-3> (dostęp: 5.11.2014).

O znaczeniu garażowych wyprzedaży w życiu ludzi i funkcjonowaniu różnych społeczności piszą m.in. Hsunchi Chu i Shu Ling Liao, podając szacunkową wartość sprzedaży przedmiotów podczas garażowych wyprzedaży w Stanach Zjednoczonych, kształtującą się na poziomie 9 mln USD w skali roku. Dla porównania, roczna

²⁷⁸ Por.: J. Kotz, *Dwa bieguny amerykańskich przestrzeni konsumpcji. Architektura introwersji Victor Gruena i kolaż przestrzenny Jona Jerde*, http://www.archivolta.com.pl/panel/dane/artykuł_20130715183735.pdf (dostęp: 27.11.2013).

²⁷⁹ Por.: S.T. Wajda, *Yard Sales*, w: *Material Culture in America. Understanding Everyday Life*, red. H. Sheumaker, S.T. Wajda, ABC-CLIO Inc., California 2008, s. 483–484.

wartość transakcji C2C w serwisach aukcyjnych w Stanach Zjednoczonych wynosi około 19 mld USD²⁸⁰.

Analizowana forma działalności, utożsamiana z domowymi i strychowymi wyprzedażami (ang. *attic sales*)²⁸¹ lub sprzedażą prywatną (domową)²⁸², to zarówno model handlu, jak i jedna z wielu form dystrybucji przedmiotów w gospodarce nieformalnej, odbywających się z reguły w tzw. tymczasowych miejscach spotkań, najczęściej na przedmieściach miast, na peryferiach dzielnic, przed domami, w garażach lub przed nimi, na podjazdach, chodnikach czy trawnikach (rysunek 2.4).

Jak podają wybrane źródła internetowe, garażowe wyprzedaże mają swoją tradycję, także terminologiczną²⁸³, trwającą już od kilku wieków. Dynamiczny rozwój

²⁸⁰ H. Chu, S. Liao, *Exploring the Motivations of Consumer Resale Behavior In C2C E-commerce*, „Academy of Marketing Science Review” 2007, no. 11, s. 1–27.

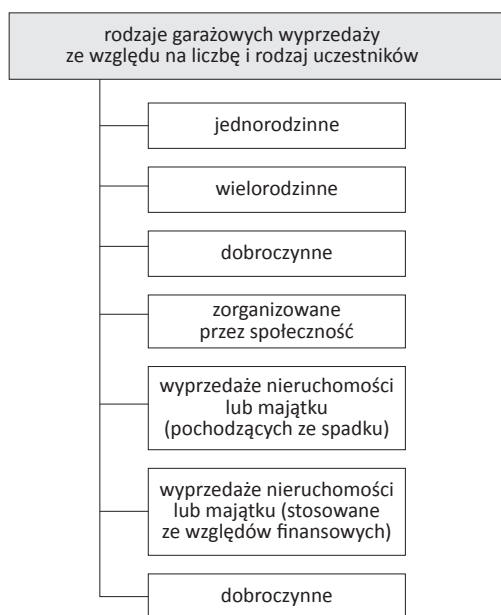
²⁸¹ *Attic sales*, podobnie jak garażowe wyprzedaże w Stanach Zjednoczonych oraz wyprzedaże bagażnikowe (ang. *car boot sales*) w Wielkiej Brytanii, to jedna z form prywatnej sprzedaży. Inne formy sprzedaży przedmiotów używanych w Stanach Zjednoczonych to: sprzedaż „z drugiej ręki”, głównie używanych ubrań (ang. *hand-me-downs*), gdy w sposób nieformalny dla gospodarki przekazuje się innej osobie używany towar; sprzedaż używanego towaru lub produktów w punktach dobroczynności (ang. *charity stores*); sklepy z towarami używanymi funkcjonujące dla celów niedochodowych (ang. *nonprofit secondhand*); sklepy z rzeczami używanymi, z których dochód przeznaczony jest na cele charytatywne (ang. *thrift stores*); sklepy z artykułami używanymi prowadzone przez kościół z dochodami przeznaczonymi na cele charytatywne (ang. *church thrift shops*); sklepy z odzieżą używaną (ang. *used clothing stores*); sklepy z darmowymi towarami używanymi (ang. *give-away shop*); sprzedaż przez aukcje internetowe.

²⁸² Por.: I. Lovely, S. LaLumia, *Selling in an Antique Mall: a Beginner's Guide*, eBook, New York 2010, s. 41.

²⁸³ Korzeni dotyczących terminologii odnoszącej się do garażowych wyprzedaży można doszukiwać się w słowie *rummage* (pol.: grzebać, szperać, rupiecie), które weszło do języka angielskiego w XVI w. i tłumaczone było jako „kiermasz rzeczy używanych”. Pierwotnie *rummage* zapożyczono z terminologii nautycznej w odniesieniu do ładowni na statku, a następnie używano go na określenie zgłębku, gwaru (ang. *bustle*) i zamieszania (ang. *commotion*). W XVIII w. termin ten zaczęto odnosić także do „gruntownego poszukiwania” (ang. *exhaustive search*). Jako wyraz i hasło dalej ewoluowało i zaczęło dotyczyć jednak sporej ilości różnego towaru ukrytego w ładowni statku. Oznacza to, że pierwsze rzeczywiste kiermasze rzeczy używanych (in. „szperaniny”, „grzebaniny”, „rupiecie”), tj. uszkodzonych i nieodebranych towarów, odbywały się w dokach. Przez cały XIX w. praktyka ta nosiła nazwę *rummage sale* i oznaczała także sprzedaż uszkodzonych i niepotrzebnych towarów ze składów i magazynów. Przez ostatnią dekadę XIX w. do lat 60. XX w. *rummage sale* było formą sprzedaży różnych używanych towarów, odbywającej się m.in. w parkach i kościołach, organizowanej przez różne organizacje religijne i obywatelskie w celu pozyskania pieniędzy na cele dobroczynne. W miarę upływu czasu oraz na skutek zwiększającej się liczby domów i przedmiotów, jakie się w nich znajdowały, także tych niepotrzebnych, ludzie rozpoczęli praktykę rozkładania ich na stołach lub kocach przed domem i oferowania do sprzedaży. Tak termin *rummage sales*, oznaczający początkowo niezróżnicowane rzeczy o niskiej wartości, budził raczej negatywne skojarzenia i ewoluował do pojęcia wyprzedaży w okolicach prywatnych posiadłości. W późnych latach 60. XX w. pojęcie to przybierało różne określenia w zależności od spreycyzowania miejsca, w którym sprzedaż była organizowana, np. na podjeździe (ang. *driveway sale*), werandzie (ang. *porch sale*), trawniku (ang. *lawn sale*), podwórku (ang. *neighborhood yard sale*), pod wiatą (ang. *sched sale*), w alejce (ang. *alley sale*) i oczywiście w garażu (ang. *garage sale*). Bez względu na nazwę wszystkie terminy podkreślały posiadanie danej nieruchomości lub rzeczy oraz niosły ze sobą skojarzenia, że sprzedający jest szanowanym obywatelem posiadającym różne dobra na sprzedaż, przy czym dobra te nie są zaliczane do kategorii rupieci (ang. *rummage*). M. Rosler, *In Conversation*.

tęgo zjawiska w Stanach Zjednoczonych miał miejsce po II wojnie światowej, kiedy mieszkańcy Ameryki Północnej zaczęli dysponować większą ilością pieniędzy, za które mogli kupować więcej nowych towarów konsumpcyjnych oraz różnych „gadżetów”, masowo pojawiających się na rynku amerykańskim w latach 50. i 60. ubiegłego wieku. Przedmiotem ich zakupów były także domy z pełnym wyposażeniem i dostępem do dróg dojazdowych oraz garażami. To z kolei sprawiło, że garażowe wyprzedaże najbardziej popularne stały się w latach 70. XX w., kiedy posesje i domy przybrały postać rynków – tradycyjnych platform handlowych, idealnie odpowiadających ludziom pragnącym sprzedać niepotrzebne im towary²⁸⁴, a przez to pozwalającym wygenerować dodatkowe źródło dochodu.

Rysunek 2.4. Rodzaje garażowych wyprzedaży ze względu na liczbę i rodzaj uczestników



Źródło: opracowanie własne.

Community, Women and Work in the American Garage Sales, „Garbage Sale Standard” 2012, no. 1, s. 3–6; J.D. Schroeder, *Garage Sale Fever*, DeForest Press, Elk River 2005, s. 58; *The History of Garage Sales*, <http://www.garage.salecow.com/learn-more-about-garage-sales.aspx> (dostęp: 22.10.2013).

²⁸⁴ *The History...*, op.cit.

Inne stanowisko dotyczące historii i okresu powstania garażowych wyprzedaży prezentują Gretchen M. Herrmann²⁸⁵ oraz Patrick Mullins i Chris Kynaston²⁸⁶, którzy podają, że ta nieformalna sprzedaż funkcjonowała od zawsze, ale nigdy przy takiej różnorodności produktów, jak ma to miejsce od lat 60. ubiegłego wieku²⁸⁷. Zdaniem autorów głównymi przesłankami pojawienia się garażowych wyprzedaży były:

- poprawa sytuacji ekonomicznej społeczeństwa amerykańskiego;
- chęć odsprzedania różnych dóbr nagromadzonych po kryzysie gospodarczym lat 30. XX w. i po II wojnie światowej;
- planowana żywotność produktów, odnosząca się do nabywania najnowszych typów i modeli różnorodnych artykułów użytku domowego.

W latach 80. ubiegłego wieku analizowany rodzaj aktywności gospodarczej stał się bardzo popularny głównie wśród ludzi mających trudności ze znalezieniem dobrze płatnej pracy i uchodził za ważne alternatywne źródło pozyskiwania pieniędzy²⁸⁸.

Inną przesłanką wzmagającą popularność garażowych wyprzedaży była liberalizacja wartości kulturowych, przejawiająca się w latach 60. i 70. XX w. pod postacią

²⁸⁵ Antropolog Gretchen M. Herrmann to jedna z niewielu osób, które zajęły się problematyką garażowych wyprzedaży w Stanach Zjednoczonych w latach 1970–2000. W swoich pracach rozpatruje zjawisko garażowych wyprzedaży z punktu widzenia socjologii oraz antropologii kulturowej, w niewielkim stopniu zaś skupia się na problemach ekonomicznych związanych z analizowaną praktyką. Por.: G.M. Herrmann, *Garage Sales as Practice: Ideologies of Women, Work and Community in Daily Life*, State University of New York, New York 1990, s. 1542; G.M. Herrmann, *Women's Exchange in the American Garage Sale: Giving Gifts and Creating Community*, w: *Gender and Consumer Behavior*, red. J.A. Costa, University of Utah Printing Service, Salt Lake City 1991, s. 234–243; G.M. Herrmann, *His and Hers: Gender and Garage Sales*, w: *Gender and Consumer Behavior*, red. J.A. Costa, University of Utah Printing Service, Salt Lake City 1993, s. 88–98; G.M. Herrmann, *His and Hers: Gender and Garage Sale*, „Journal of Popular Culture” 1995, no. 29, s. 127–145; G.M. Herrmann, *Women's Exchange in the U.S. Garage Sale: Giving Gifts and Creating Community*, „Gender & Society” 1996, vol. 10, no. 6, s. 703–728; G.M. Herrmann, *Gift of Commodity: What Changes Hands in the U.S. Garage Sale?*, „American Ethnologist” 1997, vol. 24, no. 4, s. 910–913; G.M. Herrmann, *Time, Valuation and Bargaining in the U.S. Garage Sale*, Paper presented at the annual meeting of the American Anthropological Association, American Anthropological Association, Chicago 1999, s. nlb; G.M. Herrmann, *Negotiating Culture: Conflict and Consensus in U.S. Garage Sale Bargaining*, „Ethnology” 2003, vol. 42, no. 3, s. 237–252; G.M. Herrmann, *Haggling Spoken Here: Gender, Class, and Style in US Garage Sale Bargaining*, „Journal of Popular Culture” 2004, no. 38, s. 55–81; G.M. Herrmann, *Garage Sales Make Good Neighbors: Building Community Through Neighborhood Sales*, „Human Organization” 2006, vol. 65, no. 2, s. 181–191; G.M. Herrmann, S.M. Soiffer, *For Fun and Profit: An Analysis of the American Garage Sale*, „Urban Life” 1984, vol. 12, no. 4, s. 397–421; S.M. Soiffer, G.M. Herrmann, *Visions of Power: Ideology and Practice in the American Garage Sale*, „Sociological Review” 1987, no. 35, s. 48–83.

²⁸⁶ Por.: P. Mullins, Ch. Kynaston, *The Household Production of Subsistence Good. The Urban Peasant Thesis Reassessed*, w: *A History of European Housing in Australia*, red. P. Troy, Cambridge University Press, Cambridge 2000, s. 158.

²⁸⁷ Dla przykładu, pierwsza wzmianka na temat garażowych wyprzedaży w amerykańskim „The New York Times” pojawiła się w 1969 r., zaś kolejne rok później. Por. m.in.: *Toys Sold to Raise \$5 for the Neediest*, „New York Times” 28.12.1970, s. 17; J. Darnton, *Lundy Is Newcomer Facing Strength of Mrs. Dwyer*, „The New York Times” 10.10.1970, s. 11; W. King, *The Boom in Nostalgia Turns Junk Into Junque; The Boom in Nostalgia Turning Junk Into Junque*, „The New York Times” 8.08.1970, s. 25.

²⁸⁸ Por.: P. Mullins, Ch. Kynaston, op.cit., s. 158.

powszechnego mniemania, że kupowanie używanych rzeczy może uchodzić za efekt snobizmu²⁸⁹ oraz rodzaj „szpanu”. Także zmiany architektoniczne w amerykańskim budownictwie²⁹⁰ i związana z tym procesem suburbanizacja, czyli jedna z faz rozwoju miasta, polegająca na wyludnianiu się centrum i rozwoju strefy podmiejskiej, wzmocniły opisywany trend.

Tak pojmovane wyprzedaże wspomagały liczne artykuły prasowe w kobiecych magazynach i „dodatkach” do gazet niedzielnych, które uznawały ważność prowadzenia tego typu aktywności m.in. ze względu na:

- zysk i możliwość gromadzenia oszczędności;
- poczucie kontroli nad swoim życiem oraz przekonanie o sile i charakterze własnej pracy;
- przyporządkowanie wartości i cen sprzedawanym rzeczom zgodnie z poczuciem własnej sprawiedliwości i proporcji²⁹¹;
- emocje, zabawę i frajdę.

U podstaw pierwszej przesłanki dotyczącej zmian w zakresie wartości kulturowych²⁹² leżały także zmiany ekonomiczne, albowiem począwszy od 1969 r., jak również w okresie recesji w latach 1973–1974, realny przychód amerykańskich pracowników uległ zmniejszeniu. Rodziny, którym dotąd wystarczał dochód z pracy jednej osoby, w okresie recesji potrzebowały także drugiego dochodu, zwykle dostarczonego przez żonę²⁹³. Dodatkowe pieniądze uzyskane dzięki sprzedaży niepotrzebnych artykułów domowych i zaoszczędzone dzięki okazjnym zakupom podczas garażowych wyprzedaży pozwoliły wielu amerykańskim rodzinom na utrzymanie swojej pozycji w klasie średniej, zaś garażowe wyprzedaże stały się dla nich jedną ze strategii przetrwania.

Przyglądając się kulturze organizacyjnej garażowych wyprzedaży, należy wspomnieć, że podobnie jak w latach 60. i 70. XX w. zazwyczaj odbywają się one podczas

²⁸⁹ W analizowanym przypadku efekt snobizmu odnosi się do kupowania przedmiotów używanych na rzecz ograniczenia lub zaniechania kupowania rzeczy nowych, które są chętnie nabywane przez inne gospodarstwa domowe.

²⁹⁰ Zmiany te wyrażały się zanikiem tradycji budowy wielopiętrowych domów ze strychem przeznaczonym do przechowywania różnych przedmiotów i budowaniem domów parterowych na przedmieściach miasta z ograniczoną powierzchnią magazynową. W analizowanym przypadku nieużywane przedmioty stawały się „rupieciami zaściankowymi dom”, stąd transportowanie ich do nowego miejsca zamieszkania stawało się bezcelowe. Racjonalnym rozwiązaniem okazywały się zatem garażowe wyprzedaże, które były jednym ze środków służących „oczyszczaniu” domów i podczas których osoby i rodziny zmieniające miejsce zamieszkania mogły pozbyć się wielu niepotrzebnych przedmiotów.

²⁹¹ Wyprzedaże garażowe, podobnie jak pchle targi, z reguły kończą się spotkaniem w gronie rodziny i przyjaciół oraz sąsiadów i znajomych.

²⁹² Dla Gretchen M. Herrmann kultura materialna garażowych wyprzedaży została uogólniona do stwierdzenia: „the Manufactured Effluvia of Late 20th Century American Household”, tj. wytworzone przez człowieka odpady z amerykańskich gospodarstw domowych XX w. A. Clarke, „Mother Swapping”: *The Trafficking of Nearly New Children's Wear*, w: *Commercial Cultures: Economies, Practices, Spaces*, red. P. Jackson, M. Lowe, D. Miller, F. Mort, Oxford International Publishers Ltd, New York 2000, s. 97.

²⁹³ M. Rosler, op.cit., s. 3.

wakacji w soboty i niedziele, z reguły od wczesnych godzin rannych²⁹⁴, zaś ich częstotliwość spada podczas sezonu porządkowania domów i ładnej pogody²⁹⁵. Corocznie bierze w nich udział ponad 60 mln Amerykanów²⁹⁶, z czego dominującą rolę w organizacji garażowych wyprzedaży odgrywają kobiety. One bowiem stanowią 2/3 wszystkich uczestników garażowych wyprzedaży, tj. kupujących i sprzedających, co jest m.in. związane z:

- bliskością miejsca zamieszkania, wyznaczoną przez najbliższą okolicę domu, która stanowi głównie domenę kobiet;
- czynnościami, które tradycyjnie zaliczane są do obowiązków kobiet i mają istotne znaczenie przy urządzaniu garażowych wyprzedaży²⁹⁷;
- większą świadomością cen i obowiązujących stylów.

W kontekście funkcjonowania rynku i procesów na nim zachodzących garażowe wyprzedaże różnią się od innych form handlu następującymi cechami:

- sprzedają tylko używanych produktów, które stanowią własność sprzedających;
- dobrym stanem technicznym i użytkowym oferowanych produktów;
- cenami przedmiotów określanymi w interaktywny sposób za pośrednictwem negocjacji i „targowania się” o cenę²⁹⁸, charakterystyczny dla rynków opisywanych przez NEI;
- zakupem przedmiotów głównie na własny użytek, a nie do ponownej odsprzedaży;
- specyficznymi zwyczajami handlowymi (obowiązującymi głównie kupujących), np.: zaniechaniem agresywnego negocjowania cen czy przyjazdem kupujących na miejsce prezentacji asortymentu produktów nie wcześniej niż przed planowaną godziną rozpoczęcia wyprzedaży²⁹⁹.

W zależności od liczby i rodzaju uczestników biorących udział w garażowych wyprzedażach po stronie podaży Jon Fulghum wyróżnia:

²⁹⁴ Niekiedy rozpoczynają się już w czwartek lub piątek, najczęściej od godziny 9.00 do godziny 13.00 lub 14.00.

²⁹⁵ Por.: R. Adams, T. Adams, *The Bargain Hunter's Handbook: How to Buy Just About Anything for Next to Nothing*, Sterling Publishing Company Inc., New Jersey 2003, s. 57–59.

²⁹⁶ Dla przykładu, w 2010 r. sprzedaż garażową prowadziło ok. 16% Amerykanów. E. Phillips, *Kick the Clutter: Clear Out Excess Stuff Without Losing What You Love*, Rodale Inc., New York 2007, s. 404; G. Salsbury, *Retirementology: Rethinking the American Dream in a New Economy*, FT Press, New Jersey 2010, s. nlb.

²⁹⁷ Jak podaje Grethen M. Herrmann, podział na rolę mężczyzny i rolę kobiety w organizacji garażowych wyprzedaży układa się w sposób tradycyjny. Mężczyźni odpowiadają za podnoszenie, przenoszenie, ustawianie ciężkich przedmiotów, jak również oznakowanie i ich wycenę. Z kolei kobiety przyjmują na siebie funkcję zarządzania rzeczami, wyboru przedmiotów do sprzedania, jak również ich odświeżania, układania, sortowania, porządkowania, tworzenia atrakcyjnych aranżacji i ustalania cen wyprzedaży. M. Rosler, op.cit., s. 3–5.

²⁹⁸ Wyjątkiem są garażowe wyprzedaże w Nowym Jorku (zwane *tag sales*), na których przedmioty oferowane do sprzedaży są wyceniane.

²⁹⁹ K.G. Heider, *Seeing Anthropology: Cultural Anthropology Through Film*, 2nd Edition, Pearson, Boston 2006, s. nlb.

- wyprzedaże zorganizowane przez pojedyncze rodziny (ang. *single family sales*), mające głównie zastosowanie w przypadku sprzedaży większej liczby przedmiotów lub takich przedmiotów, które zainteresują potencjalnych nabywców;
- wyprzedaże wielorodzinne, zorganizowane przez dwie rodziny lub większą ich liczbę (ang. *multi-family sales*), które gromadzą swoje przedmioty do sprzedaży w jednym miejscu;
- wyprzedaże zorganizowane przez społeczność (ang. *community sales*), mające z reguły formę odbywającego się w określonym miejscu ważnego wydarzenia, podczas którego zgromadzeni sprzedawcy zgadzają się na prowadzenie indywidualnej sprzedaży;
- wyprzedaże majątku lub nieruchomości (ang. *estate sales*)³⁰⁰, stanowiące nieaukcyjne formy sprzedaży różnych składników majątku trwałego, wyposażenia domu, jak również innych przedmiotów i rzeczy należących do osoby, która niedawno zmarła lub została umieszczona w placówce opiekuńczej;
- wyprzedaże nieruchomości i składników majątkowych tych osób, które muszą „je upłynnić” głównie ze względów finansowych;
- wyprzedaże dobroczynne, in. wyprzedaże charytatywne (ang. *charity sales*)³⁰¹, są specyficznym rodzajem wyprzedaży przedmiotów, ich organizator ponosi odpowiedzialność za zgromadzenie przedmiotów, a następnie ich sprzedaż w jednym lub kilku miejscach; przychody ze sprzedaży są przekazywane np. jednostkom o szczególnych potrzebach³⁰², m.in. na: organizację szkolnych wyjazdów, pomoc zwierzętom³⁰³, integrację lokalnej społeczności itd.

Garażowe wyprzedaże, od niedawna spotykane także w Australii i innych częściach świata³⁰⁴, cechują otwartość i życzliwość uczestników. Stanowią one także okazję do interakcji społecznej³⁰⁵, jak również do obcowania w bezpośrednim kontakcie ze sprzedawcami i oferowanymi przez nich dobrami materialnymi, czyniąc wymianę handlową procesem osobowym. Analizowane formy dystrybucji nieformalnej zapewniają poczucie wspólnoty, zaś nieodłączne ich komponenty stanowią: przekazywanie

³⁰⁰ Więcej na temat *estate sales* w: R. Andes, *You Can Sell It. Learn the Secrets of Storage Auctions, Estate Sales, Drop Shipping and Wholesaling*, Byte Cash Media LTD, New York 2012, s. 78, 83–86; M.D. Baker, *Estate Sale Riches: A Manual for Making Money at Estate Sales*, iUniverse, Lincoln 2006.

³⁰¹ Więcej na temat *charity sales* w: D. Kendall, *The Power of Good Deeds: Privileged Women and the Social Reproduction of the Upper Class*, Rowman & Littlefield Publishers Ltd, Maryland 2002, s. 19, 61–65; S. Rofe, op.cit., s. 38.

³⁰² J. Fulghum, *Everything You Need to Know About Garage & Yard Sales. Be Better Organized, Have Fun, and Sell More*, iUniverse, Lincoln 2007, s. 10–13.

³⁰³ M. Rosler, op.cit., s. 3–5.

³⁰⁴ Do niedawna poza Stanami Zjednoczonymi, Kanadą i kilkoma innymi państwami ludzie nie sprzedawali artykułów gospodarstwa domowego i innych niepotrzebnych rzeczy za pośrednictwem garażowych wyprzedaży. Dla przykładu, w Europie niechciane przedmioty (np. meble) przekazywano rodzinie.

³⁰⁵ Por.: M. Rosler, op.cit., s. 3–6.

legendy, historii bądź wspomnień związanych ze sprzedawanym przedmiotem, które z reguły mają dla sprzedającego istotną wartość emocjonalną i psychiczną oraz zapewniają specyficzny charakter samemu aktowi wyceny; „targowanie się” o cenę i przeprowadzanie handlu w tradycyjnych warunkach sprzedaży.

2.1.2. Pchle targi

Pchle targi (ang. *flea markets*, niem. *flohmarkt*)³⁰⁶, podobnie jak garażowe wyprzedaże, stanowią jedną z form alternatywnej przestrzeni służącej wymianie: sprzedaży, odsprzedaży oraz recyklingowi używanych rzeczy³⁰⁷. Można je również definiować jako specyficzną adaptację dawnych form handlu³⁰⁸ lub publiczne miejsca spotkań kupujących i sprzedających, odbywających się w wybrane dni w roku lub w określonym czasie (tj. sezonowo, najczęściej latem)³⁰⁹. W trakcie tych spotkań sprzedawane są nowe i używane przedmioty oraz żywność.

W świetle innej definicji pchle targi to wydarzenia powtarzające się w sposób cykliczny (najczęściej w weekendy, ale także w dni robocze, zwłaszcza poniedziałki lub piątki), zaś w niektórych częściach świata także codziennie. Uczestniczy w nich wielu niezależnych sprzedawców używanych antyków, kolekcji, przecenionych nowych oraz używanych przedmiotów i innych rzeczy³¹⁰: od powszechnie dostępnych po rzadko spotykane. Odbywające się sezonowo lub raz w roku pchle targi, podczas których oferuje się głównie antyki i kolekcje, stanowią współcześnie istotne wydarzenie w amerykańskiej kulturze handlu, typowej dla sprzedaży tego typu dóbr³¹¹.

³⁰⁶ Amerykanie używają także innych terminów odnoszących się do pchlich targów, np.: *swap meet* (pol. pchli targ; termin rozpowszechniony na zachodnim wybrzeżu Ameryki), *farmers' market* (pol. targ), *open airmarket in cities* (pol. rynek w mieście), *street market* (pol. ulica handlowa), *trade Day* (pol. sesja giełdowa, dzień handlowy), *Swap-O-Rama* i *Swap 'N' Shop* (pol. pchli targ, rynek), *Peddlers' Fair* (pol. targ domokrażców), *Trading Center* (pol. centrum handlowe), *Flea Emporium* i *Flea Mall* (pol. pchle centrum handlowe). W Polsce rzadko spotykanym synonimem pchlego targu jest „sprzedawanie produktów z kocyka”.

³⁰⁷ R. Hudson, *Economic Geographies*, SAGE Publication Ltd, London 2005, s. 157.

³⁰⁸ M. Prokopow, op.cit., s. 235.

³⁰⁹ S.T. Wajda, *Flea Markets*, w: *Material Culture in America. Understanding Everyday Life*, red. H. Sheu-maker, S.T. Wajda, ABC-CLIO Inc., California 2008, s. 190.

³¹⁰ Por.: M.S. Lee, S.G. Tabuchi, *Black Belt Negotiating. Become a Master Negotiator Using Powerful Lessons From the Martial Arts*, AMACON, New York 2007, s. 179.

³¹¹ Dla przykładu, brytyjską odmianą pchlich targów jest sprzedaż bagażnikowa (zwana także „sprzedają prosto z bagażnika”; ang. *car boot sales*, *boot fair*, fotografia 2.2), która uchodzi za fenomen ostatnich lat oraz odzwierciedla ideę ekonomicznych, społecznych i kulturowych trendów. Jej korzenie sięgają wczesnych lat 70. XX w., kiedy praktyki te przybierały ukryty charakter, głównie ze względu na chęć utrzymania prywatności przez sprzedających wobec nieprzychylności lokalnych władz, próbujących regulować sprzedaż używanych towarów. W okresie thatcheryzmu (tj. w latach 1979–1990) sprzedaże bagażnikowe stały się powszechną praktyką handlową w Wielkiej Brytanii, zaś ten masowy ruch nieformalnej sprzedaży

Zlokalizowane są najczęściej w otwartej przestrzeni bądź sporadycznie w zamkniętych pomieszczeniach (lub w obu jednocześnie) i towarzyszą im różne imprezy masowe, koncerty oraz własna baza gastronomiczna.

Fotografia 2.2. Car boot sale – wyprzedaż bagażnikowa w Londynie



Źródło: *The Market Place*, <http://www.roughamairfieldsundaymarket.co.uk/carbootsale.asp> (dostęp: 5.11.2014).

już w pierwszej połowie lat 80. minionego wieku doczekał się wypracowania własnego kodeksu praktyk sprzedażowych i przybrał funkcję kulturotwórczą w społeczeństwie brytyjskim. Podobnie jak garażowe wyprzedaże sprzedaż bagażnikowa była i jest najpopularniejszym sposobem na uzyskanie dodatkowego dochodu. Obecnie sprzedaż bagażnikowa w Wielkiej Brytanii uchodzi za formę „rzeczywistego” rynku, na którym, po uiszczeniu niewielkiej opłaty, osoby prywatne, jak również profesjonalni sprzedawcy oferują do sprzedaży różne przedmioty osobiste i gospodarstwa domowego nowe i używane, rośliny i artykuły spożywcze i inne dobra oraz mienie osobiste, prezentowane na straganach, w samochodach dostawczych lub dosłownie w bagażnikach samochodów. Sprzedaż bagażnikowa z reguły odbywa się w weekendy (szczególnie w niedzielę, która jest najbardziej popularnym dniem na ich organizację) od godziny 7.00 rano i prowadzona jest w różnych miejscach: na polach, parkingach samochodowych, obrzeżach miast i innej otwartej przestrzeni. Podobnie jak pchle targi i garażowe wyprzedaże *car boot sales* stanowią specyficzną przestrzeń wymiany zbudowaną przez konsumentów i postrzeganą jako hybrydę różnych czynników: wolnego czasu, przyjemności, „szperania”, wędrowki, konsumpcji, wolności, elastyczności i przedsiębiorczości ze strony użytkowników. Atutem bagażnikowych wyprzedaży są także niewielkie bariery wejścia na rynek, jak również możliwość nawiązania kontaktów społecznych. R. Hudson, op.cit., s. 157; M. Jayne, *Cities and Consumption*, Routledge, New York 2006, s. 92; P. Jones, D. Comfort, D. Hillier, *Local Markets and Sustainable Development*, w: *Event Management and Sustainability*, red. R. Raj, J. Musgrave, CABI International, Wallingford 2009, s. 190–191; S. Pearce, P. Martin, *The Collector's Voice*, Ashgate Publishing Ltd, Aldershot 2002, s. 101–102; M. Storry, *Car Boot Sales*, w: *Encyclopaedia of Contemporary British Culture*, red. P. Childs, M. Storry, Routledge, London–New York 1999, s. 82.

Różnice między garażowymi wyprzedażami a pchłymi targami (fotografia 2.3) dotyczą głównie kompetencji i profesjonalizmu samych sprzedających, którzy w odniesieniu do tej drugiej formy handlu stanowią grupę doświadczonych negocjatorów, chociażby ze względu na fakt, że dla znacznej ich części sprzedaż różnych przedmiotów podczas pchlich targów jest formą jedyne go zajęcia i źródłem utrzymania³¹².

Jako miejsca dystrybucji dóbr materialnych (lub ponownej dystrybucji rzeczy używanych) pchle targi oferują sprzedającym i kupującym szansę na uczestnictwo w „teatrze kapitalizmu” (ang. *the theater of capitalism*), ale z nieporównywalnie większym zakresem możliwości i wolności niż przewidywalne warunki późnego kapitalizmu. Działając na rzeczywistym, ale symbolicznym krańcu gospodarki narodowej, pchle targi nie tylko generują biliony dolarów na corocznych sprzedażach – szacunki wskazują, że 100 mln ludzi co roku uczęszcza na takie rynki – ale również odgrywają znaczącą rolę zarówno w powtórnym obiegu rzeczy używanych, jak i w dystrybucji rzeczy o niskiej wartości i kupowanych w sposób okazjonalny. Podczas gdy inne formy sprzedaży, takie jak: wyprzedaje sklepowe czy sklepy z rzeczami używanymi, z których dochód przeznaczony jest na cele charytatywne, mogą spełniać podobne funkcje i oferować zbliżone produkty, pchle targi mają jednak unikatową formę³¹³, albowiem nie tylko opisują „nieskrępowany rynek”, ale również zapewniają wolność osobistą i indywidualność.

Fotografia 2.3. Flea market – pchli targ w Stanach Zjednoczonych



Źródło: Best Record Player, <http://www.bestrecordplayer.com> (dostęp: 5.11.2014).

³¹² Por.: M.S. Lee, S.G. Tabuchi, op.cit., s. 179.

³¹³ M. Prokopow, op.cit., s. 233.

Pchle targi ucieleśniały długotrwałą i typowo anglo-amerykańską ideę prawa własności. Działają one zgodnie z założeniem, że obywatele mają prawo do swobodnego angażowania się w aktywność handlową, są ponadto miejscami wymiany z udziałem negocjacji oraz aktywności ludzi wyraźnie wolnej od interwencji rządowej. Jako formy otwartej wymiany dóbr do niedawna pchle targi spełniały więc centralną rolę w rozwoju kapitalizmu, społeczności i idei narodu jako kraju pełnego szczęścia³¹⁴, wolności i możliwości materialnych.

Między innymi ze względu na nieformalny charakter analizowane formy rynków i instytucji w myśl założeń nowej ekonomii instytucjonalnej nie stały się jak dotychczas przedmiotem badań historycznych³¹⁵. Biorąc pod uwagę genezę bazarów, rynków i innych form klasyfikowanych wokół nieformalnego obrotu (szczególnie dóbr „z drugiej ręki”), których przeszłość sięga starożytności i które w Ameryce Północnej biorą swój początek w zwyczajach europejskich kolonistów, należy stwierdzić, że powstanie pchlich targów także wiąże się z Europą i jej tradycjami kupieckimi.

Historia pchlich targów opiera się jedynie na wzmiankach dotyczących paryskiego fenomenu bazarów *marché aux puces*³¹⁶, a dokładnie jednego z nich, tj. *marché Saint-Quen*³¹⁷, założonego pod koniec XIX w. i uważanego za największy w Europie rynek tego typu. Ulokowano go na przedmieściach Paryża, gdzie – jak pisze Albert LaFarge – w każdą

³¹⁴ Ibidem, s. 234–235.

³¹⁵ Pomimo popularności i kulturowego znaczenia pchlich targów dla społeczeństwa amerykańskiego, jak do tej pory nie powstała formalna historia, która ukazywałaby rozwój tego wszechobecnego modelu rynku w Stanach Zjednoczonych czy całej Ameryce Północnej. Chociaż prowadzono m.in.: liczne analizy pierwszych form handlu w okresie wczesnego osadnictwa, badania, w których rynki wiejskie i miejskie były oceniane jako niezmiernie ważne w procesie dystrybucji dóbr, czy badania na temat ekonomicznej transformacji wsi w XIX w., gdy zgromadzenia ludzi na rynkach odgrywały istotną rolę w rozwoju społeczności lokalnych, pchle targi jako nieformalne formy handlu nie mają udokumentowanej i opisanej genezy i historii funkcjonowania. Ibidem.

³¹⁶ W dosłownym tłumaczeniu na język angielski *marché aux puces* oznacza *market of the fleas*, tj. rynek z pchłami. Michael Prokopow podaje, że francuska fraza *marche aux puces* oznacza „rynek pcheł” ze względu na stare zainfekowane przez insekty tapicerowane meble, które były wystawione na sprzedaż podczas jednej z takich sesji handlowych. Dla porównania Albert LaFarge podaje, że termin *flea market* jest pochodną francuskiego *marché aux puces*, oznaczającego brzydkie i małe pasożyty z rzędu *Siphonaptera*, które żyły w tapicerkach różnych używanych mebli oferowanych do sprzedaży na bazarach we Francji. Współcześnie na wielu amerykańskich pchlich targach wciąż można znaleźć podobne, stare tapicerowane meble, które są objęte ścisłą kontrolą lub których sprzedaż jest całkowicie zakazana, by uniknąć problemu pasożytów. Z kolei wybrane źródła internetowe (w tym Wikipedia.pl) podają, że wyraz „pchli” w zwrocie „pchli targ” ma symbolizować „szybkość”, a dokładnie „szybki obrót towarów i ludzi na targach tego typu”. W tym miejscu uwidacznia się zatem porównanie do pcheł, które zachowują się w podobny sposób. Prezentowane stanowisko nie znajduje jednak potwierdzenia w literaturze, stąd przytaczane w różnych serwisach internetowych wyjaśnienie tego terminu nie ma wiarygodnego źródła. A. LaFarge, *Flea Market Directory. A Guide to the Best Flea Markets in All 50 States*, St. Martin's Press, New York 2000, s. X; M. Prokopow, op.cit., s. 235; *Pchli targ*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Pchli_targ (dostęp: 30.11.2013).

³¹⁷ Obecnie pchli targ funkcjonuje pod nazwami *Le Marché aux Puces de Saint-Quen* i *Les Puces de Saint-Quen*, zaś Francuzi w skrócie nazywają go *Les Puces*. Por.: O. Berry, *Discover France. Experience the Best of France*, Lonely Planet Publications Ltd, Melbourne 2011, s. 197; J. McCulloch, *Paris: An Inspiring Tour of the City's Creative Heart*, Chronicle Books, San Francisco 2012, s. 136–137.

niedzielę wśród „szmat i kości ludzkich” (ang. *rag and bone*) kupcy rozstawiali przy ścianach swoje stragany. To z powodu funkcjonowania pchlich targów władze miasta w 1885 r. uznały niedzielę dniem, w którym można było prowadzić działalność handlową. Pamela Klaffke podaje, że termin *flea market* ma swoje źródło w fakcie, że w początkowym okresie funkcjonowania rynku *Saint-Quen* oferowane na nim towary były opanowane przez pluskwy i pchły (ang. *fleas*)³¹⁸.

Wiele pchlich targów zawdzięcza swoje istnienie sezonowym hodowlom i aukcjom żywego inwentarza. W latach 20. XX w., a także w czasie kryzysu lat 30. minionego wieku uczestnicy aukcji przynosili ze sobą używane produkty gospodarstwa domowego, sprzęt rolniczy, artykuły spożywcze własnego wyrobu oraz inne przedmioty przeznaczone do sprzedaży innym uczestnikom.

Mimo że kilka pchlich targów powstało już około 150 lat temu³¹⁹, dla większości tego typu przedsięwzięć datą powstania są lata 70. oraz 90. minionego wieku. Związane to było m.in. z powrotem do tradycji kupowania rodzimych produktów oraz początkami tworzenia kultury kolekcjonowania zabytkowych przedmiotów i dzieł sztuki przez kolekcjonerów i entuzjastów wyłaniających się z grupy „zwykłych klientów”, nie zaś jak dotychczas przez nielicznych bogatych patronów sztuki oraz muzea. Poza towarami na pchlich targach oferowano także różne formy rozrywki i atrakcji oraz sprzedawano żywność. Obecnie trudno jednoznacznie stwierdzić, ile tego typu miejsc funkcjonuje w Stanach Zjednoczonych³²⁰,

³¹⁸ P. Klaffke, *Spree: a Cultural History of Shopping*, Arsenal Pulp Press, Vancouver 2003, s. 112.

³¹⁹ Pierwszym i największym pchlim targiem w Stanach Zjednoczonych był zapoczątkowany w 1873 r. *First Monday Trade Days* w Kantonie w stanie Teksas – w pierwszy poniedziałek każdego miesiąca odbywała się tam sprzedaż bezpieczeństwa koni. Zyskała ona taką popularność, że niebawem pisano już o fenomenie *first Monday*. Niedługo później na wyprzedaże koni w Kantonie przybywali ludzie spoza Teksasu, zabierając ze sobą własne produkty i przedmioty do sprzedaży. Wówczas wyprzedaże te zyskały miano *Hoss Monday* i wraz z upływem czasu ulice śródmieścia Kantonu zapełniły się zwierzętami, jak również dostawcami i produktami. Impreza rozrastała się do takich rozmiarów, że mieszkańcy zaczęli obawiać się tłumów ludzi, które zbierały się w ich mieście na jeden weekend w miesiącu. Władze miasta wydały rozporządzenie przeciwko handlowi na ulicach Kantonu, niemniej tłum handlujących w sposób niekontrolowany przybierał ogromne rozmiary. Wraz ze wzrostem masowej produkcji samochodów w latach 30. XX w., znaczenie koni jako środka służącego przemieszczaniu się zaczęło spadać. Domniemywa się, że w związku z tym faktem popularność oraz znaczenie *Hoss Monday* także zaczęły powoli słabnąć. Tradycja rynku jednak nie upadła. W 1965 r. władze miasta zakupiły 6,5 akra ziemi i wyznaczyły zakupiony teren pod działalność handlową, tworząc na nim miejsca do wynajmu dla sprzedających za symboliczną opłatą. Współcześnie pchle targi *First Monday Trade Days* gromadzą ogromną liczbę kupujących i sprzedających z całej Ameryki i innych części świata. A. LaFarge, *Flea Market Directory...*, op.cit., s. X–XI.

³²⁰ Michał Gąsior sugeruje, że tylko w Stanach Zjednoczonych liczba ta przekracza 1 tys. Precyzyjny wykaz pchlich targów w Stanach Zjednoczonych w latach 1970–2000, wraz ze szczegółowym określeniem: okresu i czasu trwania; miejsc, w których się odbywają; warunków wstępu; rodzajów sprzedawanych przedmiotów; cen za wynajęcie stanowiska do sprzedaży; danych teledresowych i innych danych, prezentuje Albert LaFarge. Por.: A. LaFarge, *Flea Market. More Than 1,000 of the Best Flea Markets from Coast to Coast*, HarperCollins Publishers, New York 1995; A. LaFarge, *Flea Market Directory...*, op.cit.; A. LaFarge, *U.S. Flea Market Directory*, Avon Books, New York 1993; M. Gąsior, *Pchle targi. Na zachodzie wciąż bardzo popularne, w Polsce przeniosły się do Internetu*, <http://matemat.pl/30519,pchle-targi-na-zachodzie-wciąz-bardzo-popularne-w-polsce-przeniosly-sie-do-Internetu> (dostęp: 29.11.2013).

niemniej jest ich bardzo dużo³²¹ i współcześnie zyskały status targów o międzynarodowym charakterze³²².

Efektem zwiększającej się popularności pchlich targów wśród indywidualnych klientów był szybki wzrost cen antyków i dzieł sztuki, szczególnie tych wysokowartościowych, szacowany na 10–15% w skali roku, co w konsekwencji doprowadziło do zwiększenia ich liczby w obiegu oraz wzrostu popularności wybranych kategorii produktów, np. przedmiotów ceramicznych i tekstyliów, których roczny wzrost cen zawierał się w przedziale 15–20%³²³.

Albert LaFarge podaje, że pchle targi rozkwiwały i dojrzewały m.in. dlatego, że stanowiły swego czasu jeden z głównych celów rekreacyjnych podróżujących przez Amerykę. Amerykańska pasja kolekcjonowania różnych przedmiotów i dokonywania zakupów, zwłaszcza okazjonalnych, połączona z dostępnością turystycznych rozrywek i podróżowaniem sprawiły, że w ciągu dwóch ostatnich dekad liczba pchlich targów w szybkim tempie zaczęła wzrastać, zaś dla znacznej grupy mieszkańców Ameryki stanowią one część zaplanowanego wypoczynku wakacyjnego³²⁴.

Pchle targi uchodzą współcześnie za fenomen na skalę międzynarodową³²⁵. Są także formą szczególnego zjawiska o profilu ekonomicznym, mającego miejsce w obrębie rynku i mechanizmów nim rządzących, ale będącego również ważną instytucją o charakterze społecznym i kulturowym, dostarczającą informacji na temat historii i życia społeczeństwa, w którym tradycja ta występuje³²⁶. Jako instytucje o charakterze ekonomicznym (tj. formy rynku) mieszczą się w obrębie gospodarki nieformalnej³²⁷

³²¹ Dla przykładu, jednym z nich jest *San Jose Flea Market*, założony w 1960 r., funkcjonujący nieprzerwanie do dzisiaj największy w Stanach Zjednoczonych pchli targ. Corocznie biorą w nim udział ponad 4 mln osób, z czego 80 tys. osób odwiedza targ w ciągu tygodnia, zaś od 50 do 60 tys. w każdy weekend. Znajduje się tutaj 1 tys. stoisk dla ponad 6 tys. sprzedawców, 25 restauracji oraz 100 stoisk z żywnością. Europejskim przykładem jednego z największych pchlich targów jest francuski *Braderie*, który gromadzi ponad 2 mln kupujących, a ciąg stoisk liczy 100 km. M. Gąsior, op.cit.; K.M. Roe, A. Nance, A. Galang et al., *The Economy of Abundance*, w: *Promoting Health and Wellness in Underserved Communities: Multidisciplinary Perspectives Through Service Learnings*, red. A. Pelham, E. Sills, G.S. Eisman, Stylus Publishing, LLC., Virginia 2012, s. 161.

³²² Por.: E. Mascia-Lees, P. Sharpe, *Taking a Stand in a Postfeminist World. Toward an Engaged Cultural Criticism*, State University of New York Press, New York 2000, s. 79.

³²³ Por.: T. Manning, *Flea Markets of Japan. A Pocket Guide From Antique Buyers*, Kodansha International Ltd., Tokyo 2003, s. 17.

³²⁴ A. LaFarge, *Flea Market Directory...*, op.cit., s. X–XI.

³²⁵ Por.: R. Samuel, *Theatres of Memory: Past and Present in Contemporary Culture*, Verso, New York 1994, s. 102.

³²⁶ Por.: O. Pachenkov, L. Voronkova, *New Old Identities and Nostalgias for Socialism*, w: *Changing Economies and Changing Identities in Postsocialist Eastern Europe*, red. I. Schröder, A. Vonderau, LIT Verlag Münster, Berlin 2008, s. 194.

³²⁷ Miejscami, w których odbywają się pchle targi, są z reguły: ulice i centra miast, pola farmerów, obszary wiejskie, wolne parkingi, parki, kina na powietrzu (ang. *driver-in theaters*), autostrady, tory wyścigowe, obiekty sportowe i targowe, magazyny, obiekty handlowe, w tym także budynki po supermarketach i galeriach handlowych, jak również inne stałe miejsca, w których pchle targi odbywają się od wielu lat. M.S. Lee, S.G. Tabuchi, op.cit., s. 10; S.T. Wajda, *Flea Markets...*, op.cit., s. 190.

i opierają na sprzedaży hurtowej oraz odsprzedaży, którym towarzyszą – podobnie jak w przypadku garażowych wyprzedaży – „targowanie się” o cenę, wymiana pieniężna i barterowa, jak również określone miejsca, w jakich się odbywają.

2.1.3. Aukcje tradycyjne

Aukcje (ang. *auctions*) są jednymi z najbardziej popularnych zagadnień współczesnej ekonomii. Popularność ich jest odzwierciedleniem spójności wiedzy w zakresie omawianej tematyki oraz zdolności wglądu w istotę prakseologicznych zagadnień i samej polityki prowadzenia aukcji. Flavio Marques Menezes i Paulo Klinger Monteiro definiują aukcje jako mechanizm służący do „rozliczania rynku” (ang. *a market clearing mechanism*), sprzyjający równowadze popytu i podaży. Stosowane są głównie w odniesieniu do produktów i przedmiotów, które nie mają ugruntowanej pozycji na rynku, jak również produktów specyficznych³²⁸, np. wełny, używanych samochodów czy bonów skarbowych i innych aktywów.

Hal R. Varian podaje, że aukcje (przetargi) stały się przedmiotem zainteresowania ekonomistów na początku lat 70. XX w., kiedy kartel naftowy Organization of the Petroleum Exporting Countries (OPEC) podwyższył ceny ropy naftowej. Wobec takiej sytuacji Amerykański Departament Spraw Wewnętrznych zainicjował przetargi na odsprzedaż praw do odwiertów na terenach wybrzeża, gdzie zgodnie z oczekiwaniami miały być ogromne ilości ropy naftowej. Przedsięwzięcie to dostarczyło materiału do badań w dziedzinie projektowania aukcji i przetargów oraz strategii ich prowadzenia³²⁹.

Aukcje³³⁰ mogą uchodzić za anachroniczną już metodę sprzedaży różnych produktów, prawdopodobnie bardziej rozpowszechnioną w trakcie funkcjonowania

³²⁸ Por.: F.M. Menezes, P.K. Monteiro, *An Introduction to Auction Theory*, Oxford University Press, New York 2005.

³²⁹ H.L. Varian, *Mikroekonomia. Kurs średni – ujęcie nowoczesne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 329.

³³⁰ Jak podaje Vijaj Krishna, słowo „aukcja” bierze swój początek od łacińskiego terminu *augere*, oznaczającego „wzrost” czy „pomnażanie” (ang. *augment*) i stanowiącego imiesłów słowa *auctus* (łac. zachęcony), które w języku angielskim oznacza *increasing*, czyli „wzrastający”. Z kolei Vernon L. Smith pisze, że termin „aukcja” pochodzi z języka łacińskiego od słowa *auctio* (łac. aukcja), zaś Ewa Drabik, że z języka niemieckiego od słowa *Auktion*, oznaczającego przetarg, licytację. Według *Oxford English Dictionary* dawnym angielskim słowem na określenie aukcji, jakie wyszło już z użycia, jest *subhasta*. Jest ono wciąż używane w Hiszpanii w odniesieniu do *auction* lub *auction house*, tj. aukcji lub domu aukcyjnego. *Sub hasta* w języku łacińskim oznacza *a sale „under the spear”*, czyli „sprzedaż »pod włócznią«, odnosząc się do praktyk licytatorów, którzy przechodząc do armii rzymskiej, sprzedawali na aukcjach łupy wojenne. E. Drabik, *Aukcje w teorii i praktyce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007, s. 5; V. Krishna, *Auction Theory*, Elsevier Inc., London 2010, s. 2; V.R. Smith, *Rationality in Economics: Constructivist and Ecological Forms*, Cambridge University Press, New York 2008, s. 118.

tradycyjnego społeczeństwa agrarnego (ang. *traditional agrarian society*)³³¹ niż w czasach kapitalizmu postindustrialnego (ang. *post-industrial capitalism*)³³². Historia tego formatu zakupowego sięga czasów starożytnych. Vijaj Krishna i Ralph Cassady piszą, że stosowali je już Babilończycy w 500 r. p.n.e.³³³; Charles W. Smith akcentuje rolę starożytnego Rzymu w rozwoju sprzedaży różnych przedmiotów przy udziale aukcyjnego młotka (ang. *auctioneer's hammer*), w tym: nieruchomości, majątków dłużników, niewolników i łupów wojennych zagarniętych przez legionistów³³⁴;

³³¹ Tradycyjne społeczeństwo agrarne (ang. *traditional agrarian society*) związane jest z pierwszą falą przemian opisanych przez Alвина Tofflera (krótki biogram Tofflera zaprezentowany zostanie w dalszej części rozdziału), która nastąpiła w czasie, gdy pierwotny człowiek zmienił styl życia z koczowniczego na osiadły i uniezależnił się od przyrody, zajął uprawą roślin i hodowlą zwierząt. Rewolucja agrarna przyczyniła się do przekroczenia bariery produktywności, co pozwoliło na powstanie zawodów nierolniczych i miast. Epoka rolnicza trwała kilka tysięcy lat, do czasu, gdy ok. 1700 r. społeczeństwa zaczęły powoli odchodzić od rolniczego stylu życia. R. Bartkowiak, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2008, s. 25; K. Beyer, *Od epoki agrarnej po gospodarkę opartą na wiedzy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 30, s. 12; A. Toffler, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985, s. 33.

³³² Kapitalizm postindustrialny (ang. *post-industrial capitalism*) to okres trzeciej fali opisanej przez Alвина Tofflera, przypadający na drugą połowę lat 50. XX w. Okres ten charakteryzują: przesunięcie znaczenia sektorów gospodarczych; dominacja sektora usług, przy spadku znaczenia sektora przemysłowego i rolniczego; zmiana dominującej technologii z energetycznej na informatyczną; wzrost znaczenia planowania, prognozowania rozwoju i kontrolowania technologii; rozkwit „technologii intelektualnej”; przekształcenie struktury klasowej, tj. zastąpienie właścicieli wysoko kwalifikowanymi specjalistami; wiedza jako główny potencjał; przedsiębiorstwa opierające swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy. K. Beyer, op.cit., s. 13; B. Mikuła, *Wprowadzenie do gospodarki i organizacji opartych na wiedzy*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 20–21; A. Toffler, op.cit., s. 53.

³³³ Pierwsze znane odniesienie do aukcji „jako takiej” znajduje się w *Histories of Herodotus*, historycznym dziele Herodota (ok. 484–ok. 426 r. p.n.e.), napisanym w dialekcie jońskim. Pisząc o zwyczajach Babilończyków, Herodot opisuje coroczną wiejską sprzedaż niezamężnych kobiet. Kiedy „przedmiot sprzedaży” stanowiły kobiety o wyjątkowej urodzie, licytacje miały z reguły bardzo ożywiony charakter. Kobiety mniej atrakcyjne i przeciętnej urody mogły być „przedmiotem aukcji” tylko w zamian za rekompensatą pieniężną (licytację rozpoczynano rano, zaś jej „podmiotem” były najbardziej urodziwe kobiety; po południu ceny spadały niekiedy poniżej zera). W przypadku stosowania aukcji odwrotnych (ang. *inverse auction*) dziewczęta nieurodzone pochodzące z biednych rodzin udawały się do mężczyzn, którzy zgadzali się poślubić je w zamian za pieniądze. Płatność miała formę posagu. Zwyczaj ten został przedstawiony na obrazie brytyjskiego malarza Edwina Longa (1829–1891) *The Babylonian Marriage Market* z 1875 r. W 1882 r. dzieło Edwina Longa osiągnęło rekordową cenę 6300 gwinei (pierwszej maszynowo bitej złotej monety angielskiej) i do niedawna było własnością jednej ze szkół wyższych w Londynie. Przeprowadzenie pierwszej sformalizowanej aukcji przypisuje się Rzymianom, którzy podjęli się tego rodzaju działalności m.in. z konieczności efektywnego dysponowania towarami, jakie zostały zrabowane przez rzymską armię. R. Cassady, *Auctions and Auctioneering*, University of California Press, Los Angeles 1980, s. 26–28; Ch. Heath, *The Dynamics of Auction. Social Interaction and the Sale of Fine Art and Antiques*, Cambridge University Press, New York 2013, s. 3; Herodotus, *The Histories of Herodotus*, D. Appleton and Company, New York 1899, s. 77; M. Krawczyk, *Aukcje*, w: *Ekonomia eksperymentalna*, red. M. Krawczyk, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 176–177.

³³⁴ Ch.W. Smith, *Auctions. The Social Construction of Value*, University of California Press, Los Angeles 1990, s. 2. O roli Rzymu w przeprowadzeniu pierwszej sformalizowanej aukcji pisali także Ralph Cassady, Paweł Kuśmierczyk i Michał Krawczyk. Pierwszy z autorów podaje, że rzymski cesarz Kaligula (12–41 r. n.e.) licytował meble i ozdoby należące do rodziny, a uzyskane w ten sposób pieniądze miały pomóc spłacić jego dług i pokryć straty, zaś Marek Aureliusz (121–180 r. n.e.), aby pokryć deficyt w państwie, przeprowadził trwającą 2 miesiące aukcję pamiątek królewskich i mebli. Zdaniem autora aukcje

Michał Krawczyk wskazuje na dawne Chiny, gdzie na aukcjach sprzedawano urzędy państwowe i mienie mnichów buddyjskich, finansując w ten sposób budowę nowych inwestycji sakralnych³³⁵, zaś Paweł Kuśmierczyk na Grecję, w której sprzedawano koncesje górnicze³³⁶.

Aukcje można klasyfikować według różnych kryteriów. Wybrane kryteria klasyfikacji wraz z przyporządkowanymi im rodzajami aukcji zawarto w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Klasyfikacja aukcji według różnych kryteriów

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje aukcji
Sposób licytacji	<ul style="list-style-type: none"> • angielskie, • holenderskie, • mieszane
Sposób kształtowania ceny	<ul style="list-style-type: none"> • pierwszej ceny, • drugiej ceny, • dynamiczne, • statyczne, • nieme
Cel	<ul style="list-style-type: none"> • biznesowe, • charytatywne
Dostęp	<ul style="list-style-type: none"> • jawne – publiczne (ang. <i>open auctions</i>), • aukcje i oferty zamknięte (ang. <i>sealed-bid auctions</i>)
Komunikacja z licytатorem	<ul style="list-style-type: none"> • wyszeptane, • z uściśnięciem dłoni
Typ aukcji	<ul style="list-style-type: none"> • publicznie obserwowane (ang. <i>publicly observable</i>), • ukryte
Forma realizacji i zawierania transakcji	<ul style="list-style-type: none"> • ustne, <ul style="list-style-type: none"> – otwarte, – z wykorzystywaniem ofert, • pisemne
Liczba licytowanych przedmiotów	<ul style="list-style-type: none"> • pojedynczych przedmiotów, jednotowarowe (ang. <i>single objects auctions</i>), • wielotowarowe (ang. <i>multiple auctions</i>)

rzymskie odbywały się w tzw. łacińskim *an atrium auctionarium* (przy założeniu, że *atria auctionaria* w języku polskim oznacza halę przetargową), gdzie próbki oferowanych towarów były prawdopodobnie wyświetlane przed sprzedażą. Samą działalność handlową towarzyszącą aukcji prowadziły cztery podmioty: *dominus*, w imieniu którego dokonywano sprzedaży lokalu bądź nieruchomości, *argentarius*, który zajmował się organizowaniem, regulowaniem, niekiedy też finansowaniem aukcji, *praeco*, który reklamował, promował i przeprowadzał aukcję, oraz *ant emptor*, który jako najwyższej licytujący kupował licytowany produkt. Z kolei Vijaj Krishna, Paweł Kuśmierczyk i Michał Krawczyk podają, iż metoda aukcji spodobała się na tyle, że w 193 r. n.e. straż pretoriańska po zabiciu cesarza Pertinaksa (126–193 n.e.) wystawiła na aukcji całe cesarstwo. Zwycięzcą został Didiusz Julianus (133–193 n.e.), który zaoferował cenę 25 tysięcy sestercji dla każdego żołnierza. Jego zwycięstwo było zarazem jednym z pierwszych (i dość ekstremalnych) przypadków tzw. przekleństwa zwycięzcy. Władzę kupioną na aukcji trudno było zalegitymizować i przeszło 2 miesiące później został on przez tych samych pretorian ścięty, zaś Rzym miał już nowego cesarza. R. Cassady, op.cit., s. 28; Ch. Heath, op.cit., s. 3; V. Krishna, op.cit., s. 1; P. Kuśmierczyk, *Aukcje i przetargi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010, s. 9.

³³⁵ M. Krawczyk, op.cit., s. 176.

³³⁶ P. Kuśmierczyk, op.cit., s. 9.

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje aukcji
Stosowane technologie	<ul style="list-style-type: none"> • tradycyjne, • wspomagane łącznością telefoniczną, • telefoniczne (w tym przez komunikatory SMS), • z użyciem TV satelitarnej, • z użyciem TV interaktywnej, • wideoaukcje, • z systemami wideokonferencji, • internetowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.T. Dziuba, *Handel aukcyjny. Rynki, metody, technologie*, Difin, Warszawa 2008, s. 22; F.M. Menezes, P.K. Monteiro, *An Introduction to Auction Theory*, Oxford University Press, New York 2005, s. 10.

Z ekonomicznego punktu widzenia klasyfikacji aukcji można dokonać według dwóch aspektów:

- natury dobra będącego przedmiotem przetargu;
- zasad składania ofert³³⁷.

Klasyfikacje te pozwalają wyróżnić aukcje z wyceną indywidualną, w których każdy uczestnik ma potencjalnie inną wycenę rozważanego dobra, i aukcje z ceną powszechną, w których rozważane dobro jest warte dokładnie tyle samo dla każdego licytującego³³⁸, chociaż mogą oni różnie szacować tę powszechną wycenę.

Wyróżnia się cztery formaty aukcji tradycyjnych (rysunek 2.5), zwane standardowymi typami aukcji, czyli aukcję:

- angielską;
- holenderską;
- pierwszej ceny;
- drugiej ceny.

Aukcja angielska (ang. *English auction*, zwana *the open ascending price* lub *ascending bid formats*, tj. aukcją ze wzrastającą ceną otwarcia)³³⁹ jest najstarszym, prawdopodobnie

³³⁷ Pod pojęciem oferty rozumie się stanowczą propozycję zawarcia umowy, określającą co najmniej jej istotne postanowienia. Wszelkie zatem ogłoszenia, cenniki, reklamy i inne informacje skierowane do ogółu lub do poszczególnych osób poczytuje się w razie wątpliwości nie za ofertę, lecz za niewiążące zaproszenie do zawarcia umowy. Wystawienie towaru w miejscu sprzedaży na widok publiczny z oznaczeniem ceny uważa się jednak za ofertę sprzedaży. Przyjęcie oferty na mocy oświadczenia woli drugiej strony automatycznie prowadzi do zawarcia umowy. R. Szostak, *Elementy prawa cywilnego*, w: *Podstawy prawa dla ekonomistów*, red. B. Gnel, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 142. W dalszej części publikacji pojęciem oferty oznaczona została wiążąca propozycja sprzedaży (oferta sprzedaży wystosowana przez sprzedającego) lub wiążąca propozycja zakupu (oferta zakupu wystosowana przez kupującego) produktów lub usług. W takim uproszczeniu pojęcie to będzie stosowane dalej.

³³⁸ H.L. Varian, op.cit., s. 330.

³³⁹ *English auction* jest terminem stosunkowo nowym, albowiem po raz pierwszy pojawił się w 1891 r. w „The Times” w Londynie i dotyczył sprzedaży ryb przy wykorzystaniu aukcji angielskiej („All fish shall be sold by English auction”). Można postawić hipotezę, że termin ten powstał w celu odróżnienia tego rodzaju aukcji, tak popularnej w Anglii, od stosunkowo niedawno powstałej aukcji holenderskiej

najbardziej rozpowszechnionym i najlepiej znanym typem aukcji, stosowanym głównie w przypadku przetargów dzieł sztuki³⁴⁰. Aukcja ta jest przeprowadzana za pośrednictwem licytatora, zwanego organizatorem aukcji (ang. *auctioneer*), który rozpoczyna ją od wywołania najniższej ceny (tzw. ceny rezerwowej, in. granicznej) podanej przez sprzedającego. Licytujący sukcesywnie oferują wyższe ceny, zaś każda z nich musi przewyższać poprzednią cenę o minimalną stawkę podwyższającą³⁴¹. To stopniowe jej podnoszenie (zwykle w niskim przedziale) odbywa się tak długo, aż pojawiają się propozycje zakupu dwóch ostatnich zainteresowanych (ang. *bidders*). Ostatecznie aukcja zostaje zamknięta i zakończona z chwilą pojawienia się tylko jednego zainteresowanego, który jest jednocześnie wygrywającym aukcję. Płaci on wówczas licytatorowi kwotę równą wycytowanej cenie i odbiera przedmiot. W przypadku, gdy żaden z uczestników nie jest skłonny przebić ostatniej propozycji zakupu złożonej przez innego licytującego, aukcję wygrywa ten, który zaoferował najwyższą cenę³⁴². Aukcja angielska może przybierać trzy warianty, mianowicie aukcji³⁴³:

- świecowej (ang. *handle auction*)³⁴⁴;

(ang. *Dutch auction*). Wprawdzie trudno jednoznacznie stwierdzić, kiedy po raz pierwszy wykorzystano analizowany rodzaj aukcji w praktyce, nie można jednak pominąć faktu, że odgrywała ona bardzo ważną funkcję społeczną, zaś przed samym określeniem jej mianem „angielska” funkcjonowała pod różnymi innymi nazwami. Vernon L. Smith podaje, że aukcja angielska została „importowana” na Wyspy Brytyjskie przez Rzymian. V.L. Smith, op.cit., s. 118; R. Steinberg, *Auction Pricing*, w: *The Oxford Handbook of Pricing Management*, red. Ö. Özer, R. Phillips, Oxford University Press, Oxford 2012, s. 684.

³⁴⁰ W przypadku aukcji dzieł sztuki informacje dotyczące oferowanych przedmiotów publikowane są w katalogu przedsprzedazowym, który zawiera propozycję szacowanej niskiej i wysokiej ceny. Szacunki dotyczące niskiej ceny zostają „ustawione” na określonym poziomie lub powyżej ukrytej ceny minimalnej. Licytowanie rozpoczyna się od poziomu niskiej ceny, po czym licytator przechodzi na wyższe jej poziomy. Kiedy propozycje zakupu przestają się pojawiać, przedmiot jest uważany za sprzedany, czyli „powalony” (ang. *knocked down*). Jednakże nie wszystkie przedmioty, które osiągnęły status *knocked down*, w rzeczywistości zostają sprzedane. Jeśli w trakcie licytacji przedmiot nie osiągnie poziomu tajnej ceny wywoławczej (ang. *secret reserve price*), nie zostanie sprzedany. W takim przypadku zostanie on wystawiony do sprzedaży w późniejszej aukcji, sprzedany zupełnie gdzieindziej bądź wycofany z licytacji. V. Krishna, op.cit., s. 2; E. Wolfstetter, *Topics in Microeconomics. Industrial Organizations, Auctions, and Incentives*, Cambridge University Press, Cambridge 2002, s. 185–186. Więcej na temat aukcji angielskiej: R. Cassady, *Auctions and Auctioneering*, University of California Press, Los Angeles 1980, s. 56–91; T. Eichstädt, *Applying Auction Theory to Procurement Auctions – An Empirical Study Among German Corporations*, w: *Negotiation, Auctions, and Market Engineering*, red. H. Gimpel, N.R. Jannings, G.E. Kersteniinni, Springer, Berlin–Heidelberg–New York 1998, s. 58–67; R. Steinberg, op.cit., s. 684–712.

³⁴¹ H.L. Varian, op.cit., s. 330.

³⁴² Pomimo zalet i jasno określonych reguł aukcje angielskie nie są doskonałe, albowiem pozostają podatne na znowę co do strategii licytowania. Poza wskazanym przykładem, źle zaprojektowana aukcja pozwala na wycofanie się licytującego po ujawnieniu zwycięskiej oferty, która powinna zobowiązywać go do zapłaty.

³⁴³ R. Steinberg, op.cit., s. 684.

³⁴⁴ Aukcja świecowa (ang. *candle auction*) to rodzaj aukcji, której czas trwania jest nieznanym i niepewnym, albowiem wyznacza go paląca się świeca. Zgaśnięcie płomienia na skutek wypalenia wosku jest znakiem zakończenia aukcji. Wygrywającym w aukcji jest ten licytujący, który w czasie zgaśnięcia świecy zaoferował najwyższą cenę za licytowany przedmiot. Cena ta jest jednocześnie ceną zamknięcia aukcji. Do tego typu aukcji zamiast świecy wykorzystywano także klepsydrę. Pierwsze aukcje świecowe pojawiły się w latach 90. XV w., ale najbardziej popularne stały się w XVII w. w Anglii. Dla przykładu, o aukcjach przeprowadzonych przy użyciu świecy pisał w swoim pamiętniku angielski urzędnik państwowy i pamiętnikarz Samuel Pepys

- japońskiej (ang. *Japanese auction*, zwanej także *simultaneous-bidding auction*)³⁴⁵;
- cichej (ang. *silent auction* lub *sealed-bid auction*)³⁴⁶.

W przypadku zamówień publicznych kupujący często wykorzystują odwróconą aukcję angielską (ang. *reverse english auction* lub *procurement auction*), w której role kupującego i sprzedającego ulegają zamianie.

Rysunek 2.5. Formaty aukcji tradycyjnych



Źródło: opracowanie własne.

(1633–1703). Zawarł on dwa opisy aukcji statków oferowanych do sprzedaży przez *British Admiralty*, jakie odbyły się 6 listopada 1660 r. i 3 września 1662 r. Wariant aukcji świecowej jest wykorzystywany współcześnie we Francji na aukcjach win. Ch. Ramberg, Ch. Kuner, *Internet Marketplaces. The Law of Auctions and Exchanges Online*, Oxford University Press, New York 2002, s. 40; R. Steinberg, op.cit., s. 684.

³⁴⁵ Aukcja japońska (ang. *Japanese auction*) to taki rodzaj aukcji, w której wszystkie propozycje zakupu przedmiotu potencjalnych kupujących są składane w tym samym czasie przez użycie pojedynczych znaków dłoni dla każdej jednostki walutowej (tj. proponowanej ceny). Teoretycznie wszystkie propozycje padają jednocześnie, ale w praktyce podnoszenie rąk przez zainteresowanych zakupem oraz odczytanie przez organizatora ich sygnałów trwa kilka sekund. Licytacja rozpoczyna się wówczas, gdy organizator daje sygnał. Wprawdzie propozycje są rejestrowane jednocześnie, niektórzy zainteresowani mogą zażądać podniesienia swoich ofert w wyznaczonym czasie, po obejrzeniu propozycji cen składanych przez innych chętnych do zakupu. W wielu publikacjach aukcja japońska uchodzi za odrębny rodzaj aukcji. Ch. Ramberg, Ch. Kuner, op.cit., s. 39. Więcej na temat aukcji japońskiej w: R. Cassady, op.cit., s. 197–198; D.T. Dziuba, *Handel aukcyjny. Rynki, metody, technologie*, Difin, Warszawa 2008.

³⁴⁶ Aukcja cicha (ang. *silent auction*) to rodzaj aukcji, w której osoba zainteresowana zakupem może zobaczyć proponowaną stawkę osób wcześniej licytujących. Zwana jest także *open-book auction* i stanowi przeciwieństwo *closed-book auction*, z zamkniętymi ofertami. Innym rodzajem aukcji cichej jest *semi-book auction*, czyli aukcja półotwarta, w której zainteresowani znają łączną liczbę ofert i bieżącą cenę, ale nie znają poszczególnych ofert. Tradycyjną aukcją cichą charakteryzuje złożenie przez chętnych swoich ofert na piśmie, a nie przez werbalne wyrażanie swoich propozycji. Ch. Ramberg, Ch. Kuner, op.cit., s. 40.

Aukcja holenderska (ang. *Dutch auction* lub *descending-price auction*) jest rzadko wykorzystywana w praktyce i działa w odwrotny sposób niż aukcja angielska. Zamiast rozpoczęcia aukcji od podania przez sprzedającego ceny wyjściowej, a następnie jej podnoszenia, licytator³⁴⁷ rozpoczyna licytację od ceny, jaka pozostaje poza możliwością zapłaty za licytowany przedmiot (tj. wysokiej ceny) przez kupujących, a następnie stopniowo zmniejsza ją o pewną stawkę. Wygrywającym aukcję jest nabywca, który jako pierwszy skłonny jest do zakupu towaru za cenę, przy jakiej w danym momencie zgłosił chęć jego nabycia. Oznacza to zatem, że proponowane w aukcji ceny stanowią formę zaproszenia do składania ofert przez nabywców, zaś pierwszy z zainteresowanych, który przyjmie propozycję, staje się posiadaczem licytowanego przedmiotu. Zazwyczaj pierwsza oferta zakupu jest jedyną ofertą, zaś licytacja „w dół” trwa aż do sprzedania wszystkich produktów³⁴⁸.

First-price sealed-bid auction (FPA), czyli aukcja pierwszej ceny, to taki format aukcji, w której wygrywa osoba oferująca najwyższą cenę za licytowany przedmiot. Taką też cenę musi zapłacić, by móc go odebrać. Dla porównania, *sealed-bid second-price auction* (SPA), czyli aukcja drugiej ceny, jest jednym z rodzajów aukcji zamkniętej, w której zainteresowani jednocześnie (tzn. w tym samym czasie) składają swoje propozycje zakupu przedmiotu. Złożenie ofert odbywa się w zapieczętowanej kopercie³⁴⁹, stąd nie są one podane do publicznej wiadomości. Aukcję wygrywa ten zainteresowany, który zaoferuje najwyższą cenę za przedmiot (tj. osoba najwyższą licytująca), zaś zapłata odbywa się po drugiej co do wartości cenie (tj. przy tej cenie,

³⁴⁷ W praktyce prowadzącym aukcję holenderską jest urządzenie mechaniczne, tj. tarcza ze wskaźnikiem, która w trakcie aukcji kręci się w kierunku coraz to niższych wartości. Dzięki temu mechanizmowi aukcje holenderskie prowadzone są bardzo szybko i jest to jedna z ich głównych zalet. H.L. Varian, op.cit., s. 330.

³⁴⁸ Występuje powszechny konsensus, że termin *Dutch auction* pochodzi od holenderskich aukcji kwiatów i pierwotnie stosowany był przez holenderskich rolników w latach 70. XIX w. Twierdzenie to okazało się jednak nieprawdziwe, albowiem obecnie nie ma już wątpliwości, że powstał on znacznie wcześniej. W marcu 1830 r. w jednym z tygodników wydawanych przez Uniwersytet Virginii, „Virginia Literary Museum. Journal of Belles Lettres, Arts, Sciences”, została opublikowana krótka historia zatytułowana *The Country Belle*, w której znalazło się określenie *Dutch auctioneer*, czyli „holenderski licytator”. Należy wskazać, że termin *Dutch auction* jest często używany przez praktyków aukcji do określenia różnych zmian w zakresie tzw. *uniform – price auction*, czyli jednolitej ceny aukcji. Ponadto, aukcję holenderską łatwiej dostosować do środowiska elektronicznego. Wymaga ona jednak komunikacji w czasie rzeczywistym (ang. *real time*). By złożyć ofertę i poinformować o chęci zakupu produktu, ofertę zakupu składa się w przeznaczonym do tego polu na stronie internetowej aukcjonera lub przez użycie joysticka. Ch. Ramberg, Ch. Kuner, op.cit., s. 554–555; R. Steinberg, op.cit., s. 687; M.E. Wetzstein, *Microeconomic Theory Concepts and Connections*, Routledge, New York 2013, s. 555–556.

³⁴⁹ Teoretycznie pionierem aukcji był William Spencer Vickrey, biorąc jednak pod uwagę praktykę, należy stwierdzić, że pionierami byli inni. W 1797 r. Johan Wolfgang von Goethe (1749–1832) wymyślił aukcję z drugą ceną (ang. the *second-price auction*) oraz ceną minimalną w celu odsprzedaży swojego rękopisu jednemu zainteresowanemu. Z kolei pieczęć licytatorów (ang. *stamp auctioneers*) stawiana na zalakowanej kopercie z ofertami zakupu w aukcjach typu *second-price sealed-bid action* pojawiła się już w 1893 r. R. Steinberg, op.cit., s. 690.

którą zaoferował drugi z najwyższej licytujących). Przykładem tego typu aukcji jest aukcja Vicroya³⁵⁰, zwana techniką drugiej ceny lub aukcją filatelistyczną³⁵¹ (ang. *Vicrey auction* lub *second-price sealed-bid auction* i *sealed-bid second-price auction*).

Innymi rodzajami aukcji tradycyjnych są (rysunek 2.6):

- Aukcja angielska zegarowa (ang. *English Clock Auction* – ECA; zwana także *Japanese auction*) w swoim mechanizmie wykorzystuje zegar oraz metodę otwartego przetargu, w ramach którego licytator zamieszcza informację o cenie, zaś zainteresowani wskazują, jaką ilość danego dobra są w stanie zakupić przy danym poziomie ceny. Zgodnie z prawem rynku, kiedy zagregowany popyt przewyższa zagregowaną sprzedaż, licytator zwiększa cenę w sposób ciągły lub skokowy. Czyni to do momentu, kiedy pojawi się tylko jeden chętny do zakupu. Wówczas następuje zatrzymanie zegara, a ostateczna cena zostaje obliczana według jednej z dwóch zasad wyceny – odrzucenia najwyższej oferty (ang. *Highest Rejected Bid* – HRB) lub najniższej akceptowanej licytacji (ang. *Lowest Accepted Bid*)³⁵².
- Aukcja szkocka (ang. *Scottish auction* lub *time-interval auction*), podczas której licytującym daje się więcej czasu, w ciągu którego mogą dokonać przemyślenia swojej propozycji zakupu, nie zmuszając ich do pośpiechu. Ten dodatkowy

³⁵⁰ Nazwa aukcji pochodzi od Williama Spencera Vicroya (1914–1996), amerykańskiego ekonomisty, laureata Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 1996 r. za badanie sytuacji ekonomicznych, których uczestnicy dysponują informacjami asymetrycznymi (tzw. ekonomiczna teoria bodźców), oraz analizy przetargów (wraz z Jamesem Mirrleesem). Do najsłynniejszych dzieł W.S. Vicroya należą: W.S. Vickrey, *Counterspeculation. Auctions, and Competitive Sealed Tenders*, „Journal of Finance” 1961, vol. 16, no. 1, s. 8–37; W.S. Vickrey, *Externalities in Public Facility Use: the Case of Highway Accidents*, National Bureau of Economic Research, California 1970; W.S. Vickrey, *Microstatics*, Harcourt, Brace & World, Michigan 1964; W.S. Vickrey, *Optimal Transit Subsidy Policy*, Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam 1980; W.S. Vickrey, *Optimization of Traffic and Facilities*, „Journal of Transport Economics and Policy” 1967, no. 1(2), s. 1–14; W.S. Vickrey, *Pricing, Metering and the Efficient Use of Urban Transportation Facilities*, „Highway Research Record” 1973, no. 476, s. 36–48; W.S. Vickrey, *Rationalizing Transnational Income Taxation: Checking Tax Imperialism*, Columbia University, Department of Economics, Columbia 1990; W.S. Vickrey, M. Forstater, P.R. Tcherneva, *Full Employment and Price Stability: The Macroeconomic Vision of William S. Vickrey*, Edward Elgar Pub, Cheltenham 2004. Więcej na temat aukcji Vicroya w: L.M. Ausubel, P. Milgrom, *The Lovely but Lonely Vickrey Auction*, w: *Combinatorial Auctions*, red. P. Cramton, Y. Shoham, R. Steinberg, MIT Press, Cambridge 2006, s. 17–40; Ch. Breidert, *Estimation of Willingness-to-Pay. Theory, Measurement, Application*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2006, s. 40–43; D. Lucking-Reiley, *Vickrey Auctions In Practice: From Nineteenth-Century Philately to Twenty-First-Century E-commerce*, „Journal of Economic Perspectives” 2000, vol. 14, no. 3, s. 183–192; R. Steinberg, op.cit., s. 690–710.

³⁵¹ Nazwa „aukcja filatelistyczna” wzięła swoją nazwę stąd, że taka forma aukcji była wykorzystywana przez kolekcjonerów znaczków.

³⁵² S.M. Schweitzer, *Large-Scale Multi-Item Auctions. Evidence From Multimedia-Supported Experiments*, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe 2012, s. 29. Więcej na temat *English Clock Auction* w: A.M. Kwasnica, K. Sherstyuk, *Multiunit Auctions*, w: *A Collection of Surveys on Market Experiments*, red. Ch.N. Noussair, S. Tucker, Wiley Blackwell, West Sussex 2014, s. 75–109; W.L. Smith, *Rationality in Economics: Constructivist and Ecological Forms*, Cambridge University Press, New York 2008.

interwał czasowy może być wymierzany przy użyciu palącej się świecy, klepsydry lub zegara³⁵³.

- Metoda (aukcja) jankeska (ang. *Jankee method* lub *Jankee auction*), w trakcie której w tym samym czasie do sprzedaży są oferowane – jeden przedmiot bądź kilka identycznych. W chwili zamknięcia aukcji najwyższy licytujący wygrywają licytowane przedmioty po proponowanych przez siebie cenach. Propozycje zakupu wraz z przyporządkowanymi im stawkami są uszeregowane w kolejności cenowej, następnie ilościowej, zaś ostatecznie – w zależności od czasu licytacji³⁵⁴.
- System oferty słyszalnej (ang. *audible-bid rotation system*), w którym aukcja ma postać jawną, zaś wszyscy uczestniczący w aukcji słyszą podawane przez innych zainteresowanych zakupem stawki za przedmiot. Ta różnica w stosunku do ofert składanych w tajny sposób jest dość znacząca, zaś sama licytacja nie odbywa się w sposób przypadkowy³⁵⁵.
- Aukcja z uściskiem ręki (ang. *handshake auction*) jest jednym z najstarszych i aktualnych schematów aukcyjnych. Polega na komunikowaniu chęci zakupu przedmiotu przez ściśnięcie palców dłoni w pewien określony sposób³⁵⁶.
- Aukcja podwójna (ang. *double auction*) to aukcja dwustronna, w której kupujący przedstawia swoją ofertę kupna (ang. *bid offers*), zaś sprzedający zapytanie ofertowe (ang. *ask offers*). Przez połączenie obu stron rynku za pomocą krzywej popytu i podaży licytujący z najwyższą ceną zakupu zostaje dopasowany do sprzedawcy i podażą licytujący z najniższą ceną sprzedaży³⁵⁷.

³⁵³ Ten rodzaj aukcji, wszak występujący coraz rzadziej, wykorzystywany jest jeszcze podczas aukcji ryb w New Bedford w stanie Massachusetts, gdzie kupujący mogą licytować zakup ryb na łodziach ładunkowych dłużej przez pół godziny, zaś koniec tego okresu sygnalizuje dźwięk dzwonka. Aukcje szkockie mają także zastosowanie w przypadku zakupu nieruchomości lub innych drogiej przedmiotów. R. Cassidy, op.cit., s. 74–75.

³⁵⁴ M. Su, Q. Hu, *An Exploratory Study of Internet Auction Business Models*, w: *Challenges of Information Technology Management in the 21st Century*, red. M. Khosrowpour, Idea Group Publishing, Hershey–London 2000.

³⁵⁵ Analizowany system licytacji wykorzystywany jest podczas aukcji halibutów w Seattle w stanie Washington. Por.: R. Cassidy, op.cit., s. 78.

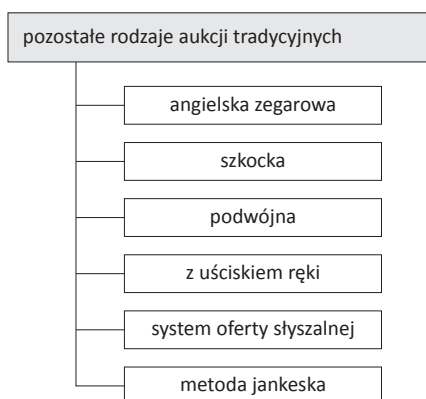
³⁵⁶ Metoda ta została zaczerpnięta z Chin i jest wykorzystywana od późnych lat 50. XX w. Polega na tym, że grupa zainteresowanych zakupem zostaje ustawiona w kształcie koła naprzeciw licytatora i każdy z nich po kolei w odpowiedni sposób dotyka jego dłoni. Cały ten proces ma charakter tajny, albowiem ręce ukryte są pod tkaniną i tylko licytujący oraz licytator znają kwotę oferowaną przez licytującego. Potencjalny kupujący akcentuje złożenie oferty przez naciśnięcie określonego palca licytatora i jednocześnie głośne ogłoszenie kwoty pieniężnej. R.P. Saxena, *Governments of the Future in the ICT Era*, The ICAFI University Press, Punjagutta 2006, s. 197.

³⁵⁷ W ramach aukcji podwójnej występuje m.in. aukcja podwójna ciągła (ang. *continuous double auction* – CDA), w której kupujący proponują (lub przedkładają) coraz wyższe stawki w licytacji, zaś sprzedający oferuje coraz niższe stawki. Do transakcji dochodzi wówczas, gdy najwyższa stawka zaoferowana przez kupującego (najwyższa oferta) odpowiada co najmniej najniższej stawce (zapytaniu) zgłoszonej przez sprzedającego. Zamówienia kupującego i sprzedającego zostają wyświetlone publicznie. W każdej chwili także kupujący lub sprzedający mogą przyjąć ofertę złożoną przez drugą stronę, zaś po akceptacji

Aukcje spełniają wiele istotnych funkcji w gospodarce. Do najważniejszych Dariusz Dziuba zalicza funkcję³⁵⁸:

- cenotwórczą, realizowaną przez ustalanie cen na wybrane towary lub ich grupy, zaś na niektórych rynkach także cen istotnych dla wymiany międzynarodowej;
- realokacyjną dla środków finansowych i praw własności;
- integracyjną, przez tworzenie określonych relacji między różnymi uczestnikami rynku;
- promocyjną dla różnych podmiotów lub przedmiotów handlu;
- informacyjną m.in. w zakresie cen oraz różnych relacji między popytem a podażą na rynku.

Rysunek 2.6. Pozostałe rodzaje aukcji tradycyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Pomimo że aukcje tradycyjne już od czasów starożytnych są wykorzystywane do przymusowej sprzedaży towarów i nieruchomości, dopiero od niedawna stały się preferowaną metodą wyceny oraz wymiany poszukiwanych dóbr. Luiz T.A Maurer i Luiz A. Barroso piszą, że charakteryzuje je konieczność przestrzegania trzech głównych reguł dotyczących: licytacji (ang. *bidding*), rozliczenia (ang. *clearing rule*) i wyceny (ang. *pricing rules*). Reguły w zakresie licytacji określają m.in.: komponenty aukcji podlegające licytacji (tj. czy licytujący mogą licytować jedynie cenę, czy zarówno cenę, jak i ilość), sposób składania ofert (tj. czy mogą one stanowić formę odpowiedzi na oferty złożone przez innych uczestników aukcji, czy stanowią formę wezwania

transakcja jest zawierana po cenie ofertowej. T. Cason, C. Noussair, *Advances in Experimental Markets*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2001, s. 2; H. Ma, H. Leung, *Bidding Strategies in Agent-Based Continuous Double Auctions*, Springer Science Business Media, Basel–Boston–Berlin 2000, s. 1.

³⁵⁸ D.T. Dziuba, op.cit., s. 13–14.

do licytacji przez aukcjonera) oraz dopuszczalną liczbę propozycji cenowych licytującego (tj. czy mogą być składane raz, tzw. *sealed-bid auction*, czy sukcesywnie)³⁵⁹. Reguły rozliczenia dotyczą porównywalności proponowanych przez licytujących kwot w celu określenia zwycięzców, zasad przyznawania przedmiotów oraz produktów, jak również definiują cenę, przy której umowa zostaje zawarta.

Teoria aukcji wzbudza coraz większe zainteresowanie wśród ekonomistów i nie tylko. Jest jedną z najprężniej rozwijających się dziedzin współczesnej teorii ekonomii³⁶⁰. Aukcje to jedna z najstarszych form wymiany ekonomicznej, a także pewien rodzaj „konkursu ofert”. Ponieważ wywodzą się z teorii gier i wpisują w jej założenia³⁶¹, aukcje mogą być traktowane jako gry niekooperacyjne³⁶², przez co coraz częściej stanowią obiekt kombinacji różnych formatów. Wynika to m.in. ze wzrastającej liczby sprzedawanych za ich pośrednictwem przedmiotów, jak również ze zwiększających się kwot uzyskiwanych z tytułu sprzedaży. W odniesieniu do aukcji online oraz serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych teoria gier jest wykorzystywana do modelowania interakcji w granicach narzucanych przez instytucje i konwencje³⁶³. Najprostsze i jednocześnie najstarsze formy aukcji stanowią bazę do tworzenia nowych reguł aukcyjnych, których powstanie wydaje się koniecznością w nowej, globalnej rzeczywistości gospodarczej³⁶⁴.

2.2. Aukcje internetowe i internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne w świetle teorii rynku

Aukcje internetowe stanowiły w latach 90. XX w. formę innowacji. Jako pierwsze, w tworzonych wówczas aplikacjach internetowych, umożliwiały handel między różnymi uczestnikami rynku. Współcześnie rola serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, które stały się jedną z zasadniczych instytucji współtworzących rynek internetowy, wydaje się równie nieoceniona dla rozwoju gospodarki cyfrowej.

Działalność handlowa w internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych jest nierozzerwalnie związana z pojęciem wolności gospodarczej

³⁵⁹ L.T.A Maurer, L.A. Barroso, *Electricity Auctions. An Overview of Efficient Practices*, The World Bank, Washington 2011, s. 4.

³⁶⁰ E. Drabik, op.cit., s. 5–13.

³⁶¹ J.W. Hatfield, P. Milgrom, *Matching with Contracts*, „The American Economic Review” 2005, no. 95(4), s. 913–935; P. Klemperer, *Auctions: Theory and Practice*, Princeton University Press, Princeton 2004.

³⁶² Aukcje postrzega się jako gry niekooperacyjne przy usilnych staraniach uczynienia z nich gier korporacyjnych, które mają jednak zbyt wiele wad.

³⁶³ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 37.

³⁶⁴ E. Drabik, op.cit., s. 5.

w Internecie, stanowiącej pewien rodzaj swobody w zakresie podejmowania działalności gospodarczej. Jest ona pochodną wolności człowieka i prowadzi do powstrzymania się przez państwo od ingerowania w tę autonomię w taki sposób, jaki zaprzeczałby istnieniu praw i wolności obywateli w gospodarce³⁶⁵. W przypadku aukcji online zakres wolności gospodarczej jest zbliżony do tego, który ma miejsce w działalności handlowej prowadzonej w sposób tradycyjny, i obejmuje takie rodzaje wolności, jak³⁶⁶:

- określenie cen towarów lub usług;
- konkurowanie z innymi podmiotami³⁶⁷;
- wybór koncepcji i programu gospodarowania;
- dobór środków służących podjęciu działalności handlowej w Internecie;
- decydowanie o sposobie zaangażowania kapitału;
- nabywanie i sprzedaż towarów i usług;
- nawiązywanie umów.

Wprawdzie literatura na temat zasad, regulacji prawnej i koncepcji teoretycznych związanych z praktyką i dziejami aukcji jest niezwykle bogata³⁶⁸, przegląd literatury dotyczącej aukcji internetowych pozwala jednak na stwierdzenie, że badaniu i analizie tego mechanizmu rynkowego oraz instytucji w myśl założeń NEI jak dotąd poświęcono niewiele uwagi. W teorii problematykę tę podjęli m.in.: Martin Shubik³⁶⁹, Andrew Schotter i Carolyn Pitchik³⁷⁰, dokonując charakterystyki aukcji jako instytucji i formy rynku w odniesieniu do tradycyjnych warunków gospodarowania. Problematyką aukcji online zajmowali się również: Ravi Bapna³⁷¹, który dokonał przeglądu literatury na temat teorii aukcji internetowych; Patrick Bajari i Ali Hortacsu³⁷², którzy zbadali empiryczną zależność między licytującymi; Rama Katkar

³⁶⁵ Tym samym wolność gospodarcza w Internecie jest dla gospodarującego obywatela gwarancją autonomii jego woli, stosunków konkurencji i porządku gospodarczego. Przysługuje ona każdemu na równych prawach, jej ograniczenie zaś jest dopuszczalne tylko w drodze ustawy i jedynie ze względu na ważny interes publiczny. Por.: C. Banasiński, H. Gronkiewicz-Waltz, D. Szafranski, M. Wierzbowski, M. Wyrzykowski, *Prawo gospodarcze*, LexisNexis, Warszawa 2005, s. 13–14.

³⁶⁶ Por.: P. Bąkowska, N. Stępnicka, *Wolność gospodarcza w Internecie na przykładzie handlu elektronicznego*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy i innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce – wybrane zagadnienia*, red. K. Mieszkowski, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2011, s. 179–196.

³⁶⁷ Ograniczona jedynie przepisami o nieuczciwej konkurencji.

³⁶⁸ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 243.

³⁶⁹ M. Shubik, *The Dollar Auction Game: A Paradox in Noncooperative Behavior and Escalation*, „The Journal of Conflict Resolution” 1971, vol. 15, no. 1, s. 109–111.

³⁷⁰ C. Pitchik, A. Schotter, *Perfect Equilibria in Budget-Constrained Sequential Auctions: an Experimental Study*, „Journal of Economics” 1988, vol. 19, no. 3, s. 363–388.

³⁷¹ Por.: R. Bapna, *IS Perspective of Research Issues in Electronic Commerce and Online Auctions*, w: *Proceedings of the Sixth Americas Conference on Information Systems*, red. M. Chung, California State University, Long Beach 2000, s. 926–928.

³⁷² Por.: P. Bajari, A. Hortacsu, *Winner's Curse, Reserve Endogenous Entry: Empirical Insights From eBay Auctions*, http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=224950 (dostęp: 9.04.2014).

i David Lucking-Reiley³⁷³, opisujący użycie ukrytej ceny zarezerwowanej na aukcjach eBay.com w stosunku do wyniku aukcji; Robert J. Kauffman i Charles A. Wood³⁷⁴, analizujący proces podbijania ceny (ang. *shill bidding*); Gillian Ku, Deepak Malhotra i J. Keith Murningham³⁷⁵, podejmujący problematykę gorączki aukcji, szału licytacji i licyacyjnych wojen (ang. *auction fever*, *bidding frenzy*, *bidding war*), czy Xiaorui Hu, Zhangxi Lin, Andrew B. Whinston i Han Zhang³⁷⁶, opisujący usługi Escrow w serwisach aukcyjnych³⁷⁷.

³⁷³ R. Katkar, D. Lucking-Reiley, *Public Versus Secret Reserve Prices in eBay Auctions: Results From a Pokemon Field Experiment*, <http://papers.nber.org/papers/W8183> (dostęp: 9.04.2014).

³⁷⁴ Por.: R.J. Kauffman, C.A. Wood, *Running Up the Bid: Detecting, Predicting, and Preventing Reserve Price Shilling in Online Auctions*, http://misrc.umn.edu/workingpapers/fullPapers/2003/0304_022003.pdf (dostęp: 12.04.2014).

³⁷⁵ Por.: G. Ku, D. Malhotra, J. Keith Murnighan, *Towards a Competitive Arousal Model of Decision-Making: A Study of Auction Fever in Live and Internet Auctions*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2005, no. 96, s. 89–103.

³⁷⁶ X. Hu, Z. Lin, A.B. Whinston, H. Zhang, *Hope or Hype: On the Viability of Escrow Services as Trusted Third Parties in Online Auction Environments*, „Information Systems Research” 2004, no. 15(3), s. 236–249.

³⁷⁷ Pozostałymi autorami podejmującymi tematykę aukcji internetowych byli m.in.: A. Anderson, D. Friedman, G. Milam, N. Singh, *Buy It Now: A Hybrid Internet Market Institution*, University of California, Santa Cruz 2004; S. Anwar, R. McMillan, M. Zheng, *Bidding Behavior in Competing Auctions: Evidence From eBay*, „European Economic Review” 2000, no. 50(2), s. 307–322; P. Bajari, A. Hortacsu, *The Winner’s Curse, Reserve Prices and Endogenous Entry: Empirical Insights From eBay Auctions*, „The RAND Journal of Economics” 2003, vol. 34, no. 2, s. 329–355; J. Brown, J. Morgan, *How Much is a Dollar Worth? Tipping Versus Equilibrium Coexistence on Competing Online Auction Sites*, „Journal of Political Economy” 2009, vol. 117, no. 4, s. 668–700; C. Dellarocas, *The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms*, „Management Science” 2003, no. 49(10), s. 1407–1424; Z. Hidvegi, W. Wang, A.B. Whinston, *Buy-Price English Auction*, „Journal of Economic Theory” 2004, no. 129(1), s. 31–52; D. Houser, J. Wooders, *Hard and Soft Closes: A Field Experiment on Auction Closing Rules*, w: *Experimental Business Research*, cz. 2, red. R. Zwick, A. Rapoport, Springer, Dordrecht 2005, s. 279–287; G.Z. Jin, A. Kato, *Consumer Frauds and the Uninformed: Evidence From an Online Field Experiment*, <http://www.glue.umd.edu/~ginger/research/eBay-Jin-Kato-0305.pdf> (dostęp: 9.04.2014); T. Mathews, *A Risk Averse Seller in a Continuous Time Auction With a Buyout Option*, „Brazilian Electronic Journal of Economics” 2003, vol. 5, no. 2, s. 1–26; T. Mathews, B. Katzman, *The Role of Varying Risk Attitudes in an Auction With a Buyout Option*, „Economic Theory” 2006, no. 27, s. 597–613; M.I. Melnik, J. Alm, *Does a Seller’s Ecommerce Reputation Matter? Evidence From Ebay Auctions*, „Journal of Industrial Economics” 2002, no. 50(3), s. 337–350; Z. Lin, D. Li, B. Janamanchi, W. Huang, *Reputation Distribution and Consumer-to-Consumer Online Auction Market Structure: An Exploratory Study*, „Decision Support Systems” 2006, no. 41, s. 435–488; J.A. Livingston, *How Valuable Is a Good Reputation? A Sample Selection Model of Internet Auctions*, „Review of Economics and Statistics” 2005, no. 87(3), s. 453–465; A. Roth, A. Ockenfels, *Last-Minute Bidding and the Rules for Ending Second-Price Auctions: Evidence From eBay and Amazon Auctions on the Internet*, „American Economic Review” 2002, no. 92, s. 1093–1103; U. Simonsohn, *Excess Entry Into High-Demand Markets: Evidence From the Timing of Online Auctions*, The Wharton School, Pennsylvania 2005; P. Resnick, R. Zeckhauser, *Trust Among Strangers in Internet Transactions: Empirical Analysis of eBay’s Reputation System*, w: *The Economics of the Internet and E-Commerce, Advances in Applied Microeconomics 11*, red. M.R. Baye, Elsevier Science, Amsterdam 2002; Y.A. Tung, R.D. Gopal, A.B. Whinston, *Multiple Online Auctions*, „IEEE Computer” 2003, vol. 36, no. 2, s. 100–102; R. Zeithammer, *Forward-Looking Bidders in Online Auctions: A Theory of Bargain-Hunting on eBay*, Massachusetts Institute of Technology, Boston 2003.

Choć termin „aukcja” przywodzi na myśl klasyczną aukcję, w której sprzedający oferuje pojedynczy przedmiot kupującemu, proponującemu najwyższą cenę, bądź stereotypową aukcję „twarzą w twarz” (ang. *face-to-face*), definicje tego terminu akceptowane w ekonomii uwzględniają dużą różnorodność mechanizmów negocjacyjnych, których elementami są m.in. aukcje angielskie, aukcje zaopatrzeniowe czy giełdy papierów wartościowych³⁷⁸. Ich podstawą metodologiczną jest teoria gier, podczas gdy aukcje rozumiane jako gra stanowią także formę strategii składania ofert przez uczestników.

Internetowe aukcje³⁷⁹ i serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne to jedne z wielu przedsięwzięć drugiej połowy XX w. dające początek postindustrialnemu okresowi, nazwanemu przez Alvina Tofflera „trzecią falą ziemskiej cywilizacji”³⁸⁰. To także jeden z najbardziej imponujących i globalnych rynków dla milionów ludzi, które pojawiły się w Internecie³⁸¹. Przewyciężając wiele ograniczeń kojarzonych z rynkami tradycyjnymi (konwencjonalnymi), serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne zapewniają elektroniczny format kupowania i sprzedawania. Ponadto, są uważane za specyficzną kategorię rynku, której można przypisać wszystkie jego cechy, atrybuty i elementy. Jako rynek, uchodzący zgodnie z założeniami Olivera Eatona Williamsona za jedną z instytucji, aukcje i serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne pozwalają na dogodniejsze warunki transakcji i negocjacje cen, dostęp do różnorodnych przedmiotów i ich zakup w atrakcyjnych cenach (choć nie zawsze), jak również wymianę informacji na temat asortymentu produktów i usług, cen, warunków, innych uczestników rynku itd.

Opis i charakterystykę aukcji online i serwisów internetowych można przeprowadzać, kierując się różnymi kryteriami. Ze względu na logikę rozważań w dalszej części podrozdziału uwzględnione zostaną zagadnienia dotyczące m.in. terminologii, modeli i rodzajów aukcji internetowych stosowanych od lat 90. XX w. Rozważania te będą zarazem pełniły rolę syntetycznego wprowadzenia do zagadnień poświęconych aukcjom online, jako specyficznej formie rynku i instytucji w rozumieniu nowej ekonomii instytucjonalnej, jak również przeobrażeniom rynku online i powstaniu nowych instytucji, tzw. internetowej paragrafy i grupy aukcyjnej, pojmowanych

³⁷⁸ G.C. Anders, *Online Auctions*, w: *The Internet Encyclopedia*, t. 2, red. H. Bidgoli, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2004, s. 710.

³⁷⁹ W literaturze polskiej i zagranicznej aukcje internetowe zwane są także aukcjami online, e-aukcjami, aukcjami wirtualnymi, aukcjami elektronicznymi, aukcjami w Internecie i aukcjami internetowymi. W pracy określenia te będą stosowane zamiennie.

³⁸⁰ Alvin Toffler (ur. 1928) – amerykański pisarz, futurolog, znany głównie z prac na temat rewolucji cyfrowej, komunikacyjnej i korporacyjnej oraz osobliwości technologicznych. *Alvin Toffler*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Alvin_Toffler (dostęp: 22.09.2014). Por.: J. Polowczyk, *Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 183.

³⁸¹ D.G. Gregg, S. Walczak, *E-commerce Auction Agents and Online-Auction Dynamics*, „Electronic Markets” 2003, vol. 13, no. 3, s. 242.

w świetle klasyfikacji Macieja Iwanka i Jerzego Wilkina³⁸² jako organizacje stanowiące wyraz wspólnego dążenia ludzi do realizacji określonych potrzeb, przybierających formę przedsiębiorstwa vel korporacji.

2.2.1. Aukcje internetowe – ujęcie terminologiczne

Jeśli chodzi o terminologię, aukcje online są jedną z form działalności gospodarczej w Internecie, określanej jako *electronic commerce* (in. *eCommerce* lub *e-Commerce*, pol. handel internetowy)³⁸³ i stanowiącej jeden z wielu segmentów gospodarki elektronicznej, zwany gospodarką cyfrową (ang. *digital economy*). Przez Efraima Turbana, Davida Kinga, Jae Kyu Lee, Merrill Warkentin i H. Michaela Chunga opisywane jako jedna (obok elektronicznych katalogów) z metod sprzedaży internetowej (ang. *e-selling*)³⁸⁴, zaś przez Wacława Stankiewicza jako sprzedaż dóbr lub praw do nich w wyniku licytacji za pośrednictwem Internetu³⁸⁵. W świetle literatury aukcje internetowe to także:

- sposób sprzedaży produktów w Internecie, polegający na wystawieniu towaru i jego licytacji³⁸⁶;
- mechanizm (vel aplikacja internetowa) pozwalający na wymianę dóbr i usług za pośrednictwem Internetu³⁸⁷;
- model biznesu³⁸⁸ charakterystyczny zarówno dla sektora B2C (ang. *business-to-consumer* lub *business-to-customer*; pol. biznes-do-klienta), C2C (ang. *consumer-to-*

³⁸² Por.: M. Iwanek, J. Wilkin, *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998.

³⁸³ *Electronic commerce*, czyli handel internetowy, związany jest z różnymi formami i rodzajami transakcji prowadzonych w sieci Web i przyczynia się do zmian w gospodarce, zniesienia granic, wprowadzenia innowacji, jak również stworzenia nowych sposobów interakcji między kupującymi i sprzedającymi. W. Jank, G. Shmueli, *Modeling Online Auctions*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2010, s. 3.

³⁸⁴ Por.: E. Turban, D. King, J. Lee, M. Warkentin, H.M. Chung, *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 2002.

³⁸⁵ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys problemu...*, op.cit., s. 243.

³⁸⁶ B. Gregor, M. Stawiszyński, *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza „Branta”, Bydgoszcz–Łódź 2002, s. 347; N.L. Hix, P.M. Byrne, *The Business Guide to Selling Through Internet Auctions*, Maximum Press, Florida 2001, s. 5.

³⁸⁷ D.G. Gregg, S. Walczak, op.cit., s. 243.

³⁸⁸ Uznanie aukcji internetowych za jeden z modeli e-biznesowych po raz pierwszy w literaturze pojawiło się w 1998 r. za sprawą Paula Timmersa, obok takich modeli e-biznesu, jak: sklep internetowy (ang. *e-shop*), dostawca internetowy (ang. *e-procurement*), e-pasaż (ang. *e-mall*), trzecia strona rynku (ang. *3rd party marketplace*), wirtualna społeczność (ang. *virtual communities*), dostawca łańcucha wartości (ang. *value chain service provider*), integrator łańcucha wartości (ang. *value chain integrator*), platformy zbiorowe (ang. *collaboration platforms*) i broker informacji (ang. *information brokers*). We wcześniejszych publikacjach model biznesowy e-aukcji pominęli m.in. Donna L. Hoffman, Thomas P. Novak i Patrali Chatterje, którzy w publikacji z 1995 r. wymieniali: model sklepu internetowego (ang. *online storefront model*), model dostawcy (ang. *content model*), model sklepu (ang. *mall model*), model bodźca – programu motywacyjnego (ang. *incentive site model*) i model wyszukiwarki (ang. *search agent model*). Według Paula

- consumer lub *customer-to-customer*; pol. klient-do-klienta), jak również C2B (ang. *consumer-to-business* lub *customer-to-business*; pol. klient-do-biznesu)³⁸⁹;
- miejsce w sieci, gdzie zarejestrowany użytkownik może brać udział w licytacjach jako kupujący lub sprzedający³⁹⁰;
- jedna z najbardziej preferowanych form zakupów dokonywanych przez użytkowników Internetu³⁹¹;
- model maklerski, ewoluujący w czasie i mający swoje źródło w modelu reklamowym (ang. *advertising model*) i modelu agenta wyszukiwania (ang. *search agent model*)³⁹²;
- serwisy internetowe, w których realizowane są transakcje oparte na licytacjach kupowanych produktów i usług³⁹³.

Aukcje internetowe można zatem definiować m.in. jako miejsce, sposób sprzedaży, formę zakupów, mechanizm wymiany, model biznesowy czy aplikację internetową, które służą wymianie różnych dóbr między kupującymi i sprzedającymi. Tę wielo-definicyjność aukcji internetowych przedstawia rysunek 2.7.

W kontekście teorii rynku aukcje internetowe to ogół stosunków, jakie zachodzą między sprzedającymi i kupującymi, reprezentującymi strony popytu i podaży³⁹⁴. Internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne pozwalają na obiektywną wycenę różnych dóbr i usług, będącą rezultatem gry rynkowej, jaką prowadzą ze sobą kupujący i sprzedający. W tych miejscach spotkań różnych uczestników rynku występuje też proces ciągłej alokacji zasobów.

W świetle poglądów ekonomisty amerykańskiego, jednego z przedstawicieli starej ekonomii instytucjonalnej Johna Rogera Commonsa, transakcje (w tym transakcje aukcyjne) można definiować zarówno od strony jakościowej, uwzględniającej przede wszystkim intencje stron biorących w niej udział, jako jeden z czynników

Phillipsa w 1997 r. funkcjonowały modele: dystrybucji informacji (ang. *distribution of information*), branding produktów i usług (ang. *branding products or services*), satysfakcji konsumenta (ang. *customer satisfaction*), sprzedaży internetowej (ang. *sales via the internet*), reklamowy (ang. *advertising*) i subskrypcyjny (ang. *subscription*). Por.: G.C. Ariguzo, E.G. Mallach, D.S. White, *The First Decade of E-commerce*, „Int. J. Business Information Systems” 2006, vol. 1, no. 3, s. 250; D.L. Hoffman, T.P. Novak, P. Chatterjee, *Commercial Scenarios for the Web*, <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/hoffman.html> (dostęp: 19.04.2012); P. Timmers, *Business Models for Electronic Markets*, „EM-Electronic Commerce in Europe. EM-Electronic Markets” 1998, vol. 8, no. 2, s. 3–8.

³⁸⁹ B. Gregor, M. Stawiszyński, op.cit., s. 116.

³⁹⁰ E. Frąckiewicz, *Marketing internetowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 68.

³⁹¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 126.

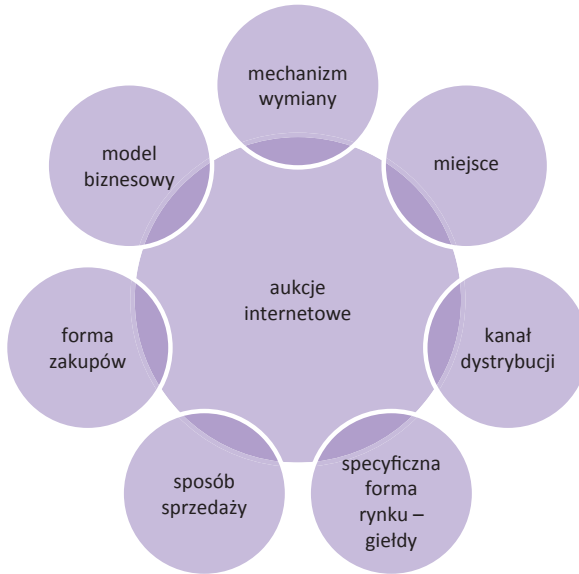
³⁹² G.C. Ariguzo, E.G. Mallach, D.S. White, op.cit., s. 250; B. Canzer, *E-Business, Strategic Thinking and Practice*, Houghton Mifflin, Boston 2003.

³⁹³ J. Banasikowska, B. Pleban, *Systemy handlu elektronicznego*, w: *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C.M. Olszak, E. Ziemia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 108.

³⁹⁴ Por.: A. Aranowski, *Zastosowanie teorii gier na rynku nieruchomości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2004, nr 394, s. 5.

psychologicznych, jak i od strony ilościowej, która za punkt wyjścia bierze nakłady materialne i czynniki współtworzące stopień siły oddziaływania stron³⁹⁵.

Rysunek 2.7. Schemat wielodefinicyjności aukcji internetowych



Źródło: opracowanie własne.

Elementarny model transakcji aukcyjnych odpowiada zatem modelowi transakcji zaproponowanemu przez J.R. Commonsa, który zamiast tradycyjnego układu (jeden sprzedający–jeden kupujący) wybiera model, w którym występuje kilku graczy:

- sprzedawca i jego konkurent (tj. sprzedawcy w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych);
- kupujący i jego rywal (tj. kupujący w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych);
- władca i sędzia w jednej osobie, ustalający reguły gry i rozstrzygający pojedynek (tj. serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne);
- otoczenie, czyli środowisko, w którym dochodzi do zawarcia transakcji (tj. środowisko internetowe, wirtualne).

Współczesne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne to głównie rynki heterogeniczne, zaliczane do kategorii rynków produktów i usług konsumpcyjnych o zróżnicowanym zasięgu: lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Zróżnicowana liczba użytkowników w poszczególnych serwisach nie pozwala w sposób jednoznaczny

³⁹⁵ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 13.

stwierdzić, z jakim rynkiem – nabywcy czy sprzedawcy – dany serwis aukcyjny lub transakcyjno-aukcyjny można utożsamiać. Wynika to również ze specyfiki zamienności ról, jakie ci sami użytkownicy mogą odgrywać, a także czasu, w jakim zamiana ta się odbywa. Oznacza to, że sprzedający w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych może być w tym samym czasie stroną kupującą i odwrotnie.

Przyjmuje się, że rynek sprzedawcy występuje wówczas, gdy popyt przewyższa podaż, zaś w kontekście analizowanych podmiotów rynku online taka sytuacja występuje głównie w przypadku serwisów małych, wertykalnych, jak również niszowych, oferujących specyficzny rodzaj produktów i/lub usług. Duże serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, oferujące ogromny wybór towarów, można uznać za rynki kupującego, w których podaż przewyższa popyt składany przez użytkowników na oferowane w serwisach towary i usługi.

Aukcje to także rodzaje rynku, w przypadku zarówno internetowych serwisów o profilu aukcyjnym, będących miejscem wymiany handlowej i spotkań użytkowników działających zgodnie z założeniami teorii wyboru konsumenta, jak i firm aukcyjnych, które koordynują działalność internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w myśl teorii przedsiębiorstw. W świetle pierwszego podejścia (tzw. konsumenckiego) specyfikę tę wyznaczają m.in.:

- specyficzny charakter miejsca, w którym prezentowany jest asortyment produktów (tj. środowisko wirtualne, przestrzeń internetowa);
- zdalny sposób dokonywania transakcji dóbr i/lub usług (tj. za pośrednictwem Internetu i przy wykorzystaniu mechanizmu licytacji lub opcji zakupu natychmiastowego);
- niskie bariery wejścia (tzw. swoboda wejścia) na rynek zarówno dla sprzedających, jak i dla kupujących, tworzących wirtualną społeczność aukcyjną;
- niejednorodność uwarunkowana zróżnicowanym zasięgiem przestrzennym i przejawiająca się możliwością uczestnictwa przez sprzedających i kupujących w różnych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych na całym świecie;
- nieelastyczność popytu w dużych i popularnych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych (wyrażająca się niewielką zmianą jego wielkości nawet przy znaczącej zmianie różnych determinant wpływających na popularność oraz wykorzystanie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych) i elastyczność popytu w odniesieniu do serwisów początkujących, małych, niereklamowych itp. (wyrażająca się znaczną zmianą wielkości popytu przy istnieniu niewielkiej zmiany czynnika kształtującego).

Biorąc pod uwagę fakt, że internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne stanowią część systemu zwanego *e-commerce*, należy stwierdzić, że specyfikę globalnego rynku internetowego, na którym funkcjonują, wyznaczają (z punktu widzenia firm i przedsiębiorstw):

- niskie bariery wejścia na rynek internetowy (tzw. nieograniczona swoboda) dla różnych serwisów i firm aukcyjnych;
- niejednorodność uwarunkowana zróżnicowanym zasięgiem przestrzennym, językowym, kulturowym itd., wyrażająca się rozproszeniem geograficznym serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych na rynku internetowym, jak również tworzeniem ich w różnych językach, dialektach, z uwzględnieniem różnic kulturowych (mających szczególne odniesienie do tzw. serwisów bliźniaczych, tj. tworzonych przez firmy, paragrupy i grupy aukcyjne poza granicami kraju macierzystego);
- niedoskonałość, stanowiąca zaprzeczenie teoretycznej kategorii rynku doskonałego i charakteryzująca analizowany rynek przez pryzmat oligopolu (na który składają się największe firmy aukcyjne na świecie, tj. tzw. internetowe grupy aukcyjne) i konkurencji monopolistycznej (na którą składają się wszystkie pozostałe serwisy, firmy i paragrupy aukcyjne);
- wpływ firm aukcyjnych na ceny oferowanych usług (znaczny w przypadku grup aukcyjnych i pozostałych serwisów, firm i paragrup aukcyjnych);
- potrzeba ciągłej profesjonalizacji.

Z uwagi na aktualną specyfikę rynku online i charakter występujących na nim podmiotów, a także niedostateczną ilość literatury dotyczącej analizowanych instytucji jako form rynku i organizacji w świetle klasyfikacji nowej ekonomii instytucjonalnej dalsza część pracy poświęcona będzie zagadnieniom dotyczącym aukcji, serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych oraz firm i internetowych paragrup i grup aukcyjnych z punktu widzenia przedsiębiorstw.

Ze względu na charakter miejsca serwisy i aukcje internetowe stanowią jedynie formę przestrzeni internetowej, tj. miejsca w Internecie, w którym można dokonać wizualnej oraz opisowej prezentacji asortymentu produktów i usług, bez możliwości fizycznego kontaktu, uniemożliwiającego np. obejrzenie, dotknięcie, przymierzenie itd. oferowanych do sprzedaży i/lub licytacji przedmiotów. Prezentowane instytucje uchodzą zatem za internetową formę rynku rozumianego w sposób tradycyjny, utożsamianego z bazarem, targiem i innymi miejscami wymiany handlowej, z uwzględnieniem i zachowaniem reguł i technik handlowych typowych dla aukcji. Również zakup przedmiotów³⁹⁶ i/lub ich licytacja zakończona sukcesem obrazują specyficzną rolę tego rynku, albowiem zarówno jeden, jak i drugi sposób pozyskiwania przedmiotów sam w sobie stanowi już formę przeniesienia praw własności na kupującego bez obowiązku zawarcia umowy w formie pisemnej i przy faktycznej obecności obu stron (tj. kontaktu *face-to-face*).

Jeśli zaś chodzi o bariery, w teorii internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne stanowią formę rynków wolnych, pozwalają bowiem na posiadanie statusu

³⁹⁶ Tak zwany zakup natychmiastowy z użyciem opcji „Kup teraz”, „Buy It Now”, „Buy Now” itp.

użytkownika (sprowadzającego się przede wszystkim do rejestracji, tj. założenia konta³⁹⁷) każdej osobie pełnoletniej, jak również osobom nieletnim powyżej 13 roku życia, ale za zgodą rodziców. W praktyce są to jednak rynki quasi-wolne, albowiem zgodnie z założeniami teorii konsumenta o sprzedaży i/lub zakupach w internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych mogą decydować różne czynniki, m.in. możliwości finansowe użytkowników, szczególne preferencje zakupowe, bariera językowa itp.

Postrzegając serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne jako podmioty globalnego *e-commerce*, można stwierdzić, że również pod tym względem istnieje sytuacja quasi-wolności dotyczącej ich wejścia na rynek internetowy. Pomimo że tworzenie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych online odbywa się zgodnie z założeniami liberalizmu gospodarczego, to w rzeczywistości powstanie i prowadzenie tego typu przedsięwzięć internetowych uzależnione jest od różnych czynników, m.in.:

- kapitału na jego obsługę i dalszy rozwój;
- strategii działania;
- możliwości promocji;
- ekspansji na rynki zagraniczne.

Niejednolitość rynku zróżnicowanego pod względem zasięgu przestrzennego, jak i językowym i kulturowym ma swoje odzwierciedlenie w odniesieniu do każdego serwisu aukcyjnego i transakcyjno-aukcyjnego, zaś szczególnie do serwisów funkcjonujących na rynkach zagranicznych. Przestrzenna niejednolitość rynku wpływa z właściwości i cech samego Internetu, który umożliwia dostęp do zasobów sieci z niemal każdego miejsca na Ziemi. W przypadku analizowanych rodzajów serwisów niejednolitość przestrzenna jest również związana z nierównomiernym rozmieszczeniem o charakterze geograficznym, co sprawia, że na „mapie internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych” występują takie miejsca, w których liczba przedsięwzięć aukcyjnych jest ogromna (często także nieproporcjonalna w stosunku do zapotrzebowania), np. w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, oraz takie, w których serwisy te praktycznie nie występują (np. kraje afrykańskie).

Ponadto, na niejednolitość rynku internetowego wpływają czynniki kulturowe i bariera językowa, które mogą uzależniać różne grupy użytkowników od konieczności korzystania głównie z rodzimych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, tym samym uniemożliwiając wykorzystywanie zasobów aukcyjnych serwisów zagranicznych. Dotyczy to głównie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych funkcjonujących m.in. w Chinach, Japonii, Korei, Singapurze, Rosji, a nawet Polsce.

Rynek internetowy, na którym występują analizowane rodzaje przedsięwzięć online, cechuje także nieznaczna elastyczność popytu i podaży, albowiem wzrostowi cen

³⁹⁷ Wiele serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych oferuje także możliwość dokonania zakupu bez konieczności rejestracji w serwisie.

różnych dóbr i usług oferowanych w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych z reguły towarzyszy niewielki spadek popytu. Wynika to przede wszystkim z faktu, że wzrostowi cen w handlu tradycyjnym towarzyszy wzrost cen tych samych towarów i usług w internetowych miejscach zakupu, w tym także na aukcjach internetowych, tyle że z reguły o wartość niższą w stosunku do sprzedaży tradycyjnej (wynika to m.in. z możliwości ponoszenia niższych kosztów związanych z działalnością online). W takiej sytuacji zakupy w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych wydają się bardziej atrakcyjne pod względem zarówno proponowanej ceny, jak i innych warunków (np. dostawy, gwarancji, wyboru itp.) w stosunku do zakupów dokonywanych w tradycyjny sposób. Zjawisko to, porównywalne do paradoksu Giffena³⁹⁸, wynika przede wszystkim z właściwości Internetu, w którym koszty prowadzenia działalności handlowej i sprzedaży w serwisach handlowych o profilu aukcyjnym wydają się relatywnie niższe, niż ma to miejsce w modelu biznesowym określanym jako *brick-and-mortar* (tj. działalności tradycyjnej prowadzonej bez wykorzystania Internetu), a także *click-and-mortar* (tj. działalności tradycyjnej wspomagananej technologią informatyczną).

Analizowane instytucje rynku online to rodzaje rynków niedoskonałych. W związku z koniecznością zmagania się z konkurencją ze strony innych podmiotów handlowych w Internecie serwisy i firmy aukcyjne zmuszone są do ciągłego uatrakcyjniania katalogów przedmiotów, tworzenia profesjonalnych rozwiązań, jak również rozszerzania zasięgu terytorialnego itd.

Jednym z elementów zapewniających przewagę modelu aukcji internetowych w stosunku do zakupów dokonywanych w sklepach tradycyjnych mogą być także odnośniki do japońskich *tuangou*³⁹⁹, czyli zakupów grupowych przeprowadzanych za pośrednictwem portali, których główną misją jest m.in. łączenie kupujących w grupy i pośrednictwo w transakcjach, zapewniające klientom jak najbardziej optymalne warunki i cenę zakupu.

Elektroniczne systemy aukcji przeprowadzanych w internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych mają do spełnienia te same funkcje: dopuszczenie przedmiotów i usług do publicznej prezentacji, generowanie informacji dotyczących podmiotów i przedmiotów aukcji online oraz rozliczenia. Wprowadzie w transakcjach

³⁹⁸ Paradoks Giffena oznacza taką sytuację ekonomiczną, w której popyt na dane dobro wzrasta pomimo wzrostu jego ceny. Sytuacja taka ma miejsce przy bardzo niskich dochodach konsumentów i wzroście cen dóbr niższego rzędu (zwanych dobrami Giffena). Cena dobra Giffena jest relatywnie niższa od innych substytutów lub dane dobro nie ma bliskich substytutów (np. chleb), dlatego popyt rośnie. Paradoks Giffena jest jednym z dwóch (obok paradoksu Veblena) przypadków w mikroekonomii zaprzeczających działaniu krzywej popytu (według której wzrost ceny danego dobra powoduje spadek popytu na to dobro). Twórcą tego paradoksu był Robert Giffen (1837–1919), angielski ekonomista i matematyk, autor dzieł z dziedziny obrotu pieniężnego. *Paradoks Giffena*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Paradoks_Giffena (dostęp: 15.09.2014).

³⁹⁹ *Targuj się w Sieci*, <http://wiadomosci.mediarun.pl/news/29486> (dostęp: 18.04.2014).

aukcyjnych, w tym także internetowych, występują dwie strony – pierwsza, reprezentująca podaż, i druga, reprezentująca popyt – to formalnie tę specyficzną formę rynku charakteryzują następujące grupy uczestników:

- licytujący⁴⁰⁰;
- inicjatorzy aukcji umieszczający w serwisach swoje listy przedmiotów i usług;
- administratorzy systemów aukcyjnych, tj. osoby lub grupy osób (firmy), które instalują, konfiguruje i aktualizują strony aukcyjne.

Każdy z analizowanych podmiotów pełni istotną rolę w systemie aukcyjnym, natomiast konieczność istnienia wszystkich sprawia, że powstaje między nimi układ wzajemnego dopełnienia.

2.2.2. Modele internetowych serwisów aukcyjnych

Modele⁴⁰¹ internetowych serwisów i/lub firm aukcyjnych można dzielić według różnych kryteriów. W kontekście prowadzonych w niniejszej pracy rozważań konieczne wydaje się wyszczególnienie modeli, które klasyfikują internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne według następujących kryteriów:

- miejsca, tj. środowiska, w jakim odbywa się analizowana forma rynku;
- rodzaju uczestników biorących udział w transakcjach aukcyjnych;
- sposobu pozyskiwania dochodów przy wykorzystaniu Internetu.

Wykaz modeli stosowanych w odniesieniu do internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych przedstawia tabela 2.2.

Pod względem miejsca występowania i zawierania transakcji handlowych internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne to przedsięwzięcia, które od samego początku mieszczą się w kategorii określanej jako *pure play model* i noszą nazwę podmiotów „czystej gry”. Oznacza to, że model ten zaliczany jest do kategorii modeli innowacyjnych, stworzonych na podstawie zasad biznesu internetowego, a jego cechą charakterystyczną jest występowanie tylko w środowisku internetowym (tj. online).

⁴⁰⁰ Traktowanych łącznie jako sprzedających i kupujących z uwagi na podobne potrzeby.

⁴⁰¹ Model biznesowy (ang. *e-business model*) to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawiania klientom asortymentu, tj. produktów i usług, których wartość przewyższa wartość produktów i usług konkurencji i jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. A. Afuah, C.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20. Więcej na temat modeli biznesowych w Internecie można znaleźć m.in. w publikacjach: T. Falencikowski, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013; J. Gładys-Jakóbiak, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw w świetle wymogów zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej” 2011, nr 32, s. 132–146; R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011; M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013; J. Magretta, *Tajniki modelu biznesowego*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 1, s. 54–64; Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Tabela 2.2. Wykaz wybranych modeli stosowanych w odniesieniu do internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych

Kryterium	Modele biznesowe
Miejsce zawarcia transakcji handlowej	<ul style="list-style-type: none"> • <i>pure play model</i>, • <i>click-and-mortar</i>, • <i>brick-and-mortar</i> (sporadycznie)
Rodzaj uczestników biorących udział w aukcjach i transakcjach handlowych	<ul style="list-style-type: none"> • <i>consumer-to-consumer</i> (C2C), • <i>business-to-consumer</i> (B2C), • <i>business-to-business</i> (B2B), • <i>consumer-to-business</i> (C2B; sporadycznie)
Cechy modelu biznesowego przemawiające za możliwością jego zastosowania	<ul style="list-style-type: none"> • tradycyjny (uniwersalny), • e-biznesowy

Źródło: opracowanie własne.

W odróżnieniu od dwóch pozostałych modeli występujących w danej klasyfikacji (*brick-and-mortar* i wielokanałowego *click-and-mortar*⁴⁰²) model *pure play* stał się źródłem licznych korzyści zarówno dla firm aukcyjnych, jak i dla użytkowników korzystających z usług serwisów analizowanego typu. Do najważniejszych należą:

- przewaga strategiczna, pozwalająca na uzyskiwanie wskaźnikowych danych i zapewniająca pełną kontrolę nad działalnością firmy oraz wyższą pozycję rankingową w stosunku do konkurentów;
- zaufanie inwestorów, zawdzięczane głównie niskim kosztom ogólnym, zdolności szybszego reagowania na zmiany rynkowe i możliwościom dynamicznego wchodzenia w nowe dziedziny handlu;
- kompresja cykli czasowych, tj. redukcja czasu traconego na wyszukanie aukcji i zawarcie transakcji bez względu na odległość geograficzną;
- dokonywanie zakupów w układzie „24/7/52/365” (tj. 24 godzin na dobę, 7 dni w tygodniu, przez 52 tygodnie i 365 dni w roku) niemal z każdej lokalizacji na Ziemi;
- dostarczenie konsumentom rozbudowanych możliwości wyboru spośród wielu dostawców i większej liczby produktów;
- możliwość interakcji między klientami, polegającej na wymianie elektronicznych komunikatów i porównania idei czy doświadczeń⁴⁰³.

Jeśli przyjąć, że model biznesowy jest szczegółowym zapisem planów przedsiębiorstwa w odniesieniu do pozyskiwania dochodów przy wykorzystaniu Internetu, liczne przykłady współczesnych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyj-

⁴⁰² *Click-and-mortar* to model e-biznesowy łączący sprzedaż internetową ze sprzedażą tradycyjną. Jest to model mieszany internetowo-tradycyjny charakterystyczny dla przedsiębiorstw, w których funkcjonował wcześniej model tradycyjny (ang. *brick-and-mortar*).

⁴⁰³ W. Chmielarz, *Handel elektroniczny nie tylko w gospodarce wirtualnej*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2001.

nych wykazują, że funkcjonują one przy wykorzystaniu minimum jednego modelu charakterystycznego dla handlu internetowego.

Analiza funkcji oraz zakresu działalności współczesnych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych wykazała, że trudno przyporządkować im konkretny rodzaj lub typ modelu biznesowego, albowiem charakterystyczne dla nich stały się założenia typowe zarówno dla modeli biznesu internetowego (tzw. modeli e-biznesowych)⁴⁰⁴, np.: agory, pośrednika, brokerskiego, kupca czy społeczności wirtualnej⁴⁰⁵, jak i dla modeli biznesu tradycyjnego (tzw. uniwersalnych modeli biznesu)⁴⁰⁶, np.: zarządcy, twórcy rynku otwartego czy modelu zysku z łącznicy. Przykładowy wykaz modeli biznesu stosowanych w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych przedstawia tabela 2.3.

Tabela 2.3. Wybrane modele e-biznesowe i biznesowe wykorzystywane przez internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne

Modele biznesu internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych:	
internetowe (e-biznesowe)	tradycyjne (uniwersalne)
<ul style="list-style-type: none"> • organizator rynku, • trzecia strona rynku, • elektroniczne centrum handlowe, • platforma handlu online, • wirtualna społeczność, • model brokerski (pośrednika), • model kupca, • dostawca usług łańcucha wartości, • animator przedsięwzięć e-biznesowych, • model wspomagania realizacji przedsięwzięć e-biznesowych, • pośrednictwo informacji, • udostępnianie aplikacji przez Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • model kreatora, • model zarządcy, • model brokera, • model zysku z łącznicy, • twórca rynku otwartego, • model firmy

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁰⁴ Modele e-biznesowe podano za: A. Afuah, C. Tucci, *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill, Boston 2003, s. 32; A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2001; C. Olszak, E. Ziemia, *Strategia rozwoju systemów gospodarki elektronicznej*, w: *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C. Olszak, E. Ziemia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 41–55; M. Rappa, *Business Models on The Web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (dostęp: 24.04.2014); D. Tapscott, D. Ticoll, A. Lowy, *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, Boston 2000; P. Timmers, *Business Models for Electronic Markets*, „Focus Theme” 1998, vol. 3, no. 2, s. 2–6; P. Weill, M. Vitale, *What IT Infrastructure Capabilities Are Needed to Implement E-Business Models?*, „MIS Quarterly Executive” 2002, vol. 1, s. 17–34.

⁴⁰⁵ Wprawdzie społeczność wirtualna to grupa ludzi i bardziej zjawisko internetowe wykorzystywane przez niektóre firmy w swojej działalności niż model biznesu, autorzy podejmujący tematykę modeli biznesowych klasyfikują jednak społeczności w zakresie analizowanej kategorii.

⁴⁰⁶ Modele biznesowe podano za: F. Betz, *Strategic Business Models*, „Engineering Management Journal” 2002, vol. 14, no. 1, s. 21–27; R. Lai, T. Malone, P. Weill, *Do Business Model Matter?*, <http://seit.mit.edu/Publications/DoBMsMatter7.pdf> (dostęp: 24.04.2014); J. Linder, S. Cantrell, *Carved in Water: Changing Business Models Fluidly*, Accenture Institute for Strategic Change, New York 2000; A.J. Slywotzky, *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

Najważniejszymi cechami modeli e-biznesu i modeli tradycyjnych, mającymi odniesienie również do funkcjonowania modelu aukcji internetowych, są⁴⁰⁷:

- możliwość zlecenia firmie aukcyjnej prowadzenia różnych usług sieciowych, a także wykorzystanie usług analizowanych firm do innych celów: płatności internetowych, elektronicznego składania zamówień, zapewnienia bezpieczeństwa transakcji (dotyczy modelu trzeciej strony rynku, modelu organizatora rynku i modelu twórcy rynku otwartego);
- funkcjonowanie elektronicznych sklepów prowadzonych przez niezależne podmioty, które mogą rozszerzać swoją współpracę o wspólne metody płatności, dostawy towarów, agregację klientów, wspólne przedsięwzięcia biznesowe (dotyczy modelu elektronicznego centrum handlowego i modelu firmy);
- oferowanie sprzedającym i kupującym pełnego zestawu usług, obejmujących cały proces przeprowadzania transakcji handlowych, rozpoczynających się negocjacjami handlowymi, a kończących się dostarczeniem towaru (dotyczy modelu platformy handlu online, modelu animatora przedsięwzięć e-biznesowych i modelu zarządcy);
- tworzenie wartości dodanej przez umożliwienie dodawania i wymiany informacji przez członków serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, dzięki tworzeniu ich profili, pozyskiwaniu nowych użytkowników i budowaniu atmosfery zaufania i lojalności wśród klientów w ramach forum, chatów oraz grup dyskusyjnych występujących w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych (dotyczy społeczności wirtualnej);
- pomoc w kontaktowaniu ze sobą sprzedających i kupujących w celu zawarcia transakcji, zaś przez funkcjonowanie w Internecie umożliwienie sprzedającym promocji i dystrybucji towarów i/lub usług (dotyczy modelu brokerskiego, modelu kupca i modelu kreatora);
- koncentracja na dostarczaniu różnych specyficznych usług z łańcucha wartości: elektronicznych płatności, obsługi sklepów, zapewnienia formatów sprzedaży itp. dzięki zgromadzonym danym dotyczącym m.in. relacji pomiędzy sprzedającymi czy kupującymi (dotyczy modelu dostawcy usług łańcucha wartości);
- dostarczenie narzędzi bądź kompetencji w celu ułatwienia lub umożliwienia realizacji procesów biznesowych innym podmiotom (dotyczy modelu wspomagania realizacji przedsięwzięć e-biznesowych);
- oferowanie usług wyszukiwania i dostarczania klientom pożądaných przez nich danych (dotyczy modelu pośrednika informacji);

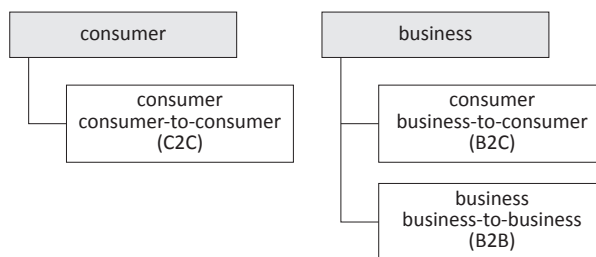
⁴⁰⁷ D. Nojszewski, *Przegląd modeli e-biznesowych, cz. 2*, „e-Mentor” 2007, nr 2(19), s. 64–69; T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

- oferowanie dostępnego w Internecie oprogramowania, za którego użytkowanie pobierana jest opłata, np. udostępnianie przez firmy aukcyjne miejsca w serwisach aukcyjnych, sklepach internetowych itp. (dotyczy modelu udostępniania aplikacji przez Internet);
- kojarzenie stron wymiany handlowej na konkurencyjnym rynku, charakteryzującym się dużym popytem, dużą podażą i wysokimi kosztami transakcyjnymi (dotyczy modelu zysku z łącznicy).

Biorąc pod uwagę uczestników występujących w transakcjach handlowych na platformach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, należy stwierdzić, że najczęściej występującymi modelami aukcji są: C2C (ang. *customer-to-customer* lub *consumer-to-consumer*) i B2C (ang. *business-to-customer* lub *business-to-consumer*), tworzące sferę tzw. e-retailingu. Relacje pomiędzy uczestnikami transakcji handlowych prezentuje rysunek 2.8.

Przedstawione wyżej relacje stanowią podstawę funkcjonowania większości serwisów online o charakterze aukcyjnym i są specyficznymi rynkami produktów i usług konsumpcyjnych. Modele te dały początek serwisom aukcyjnym o profilu konsumenckim i wykorzystywane były już w pierwszej połowie lat 90. XX w.

Rysunek 2.8. Modele aukcji ze względu na uczestników występujących w transakcjach handlowych



Źródło: opracowanie własne.

Model C2C stanowi internetowe przeniesienie relacji i stosunków, jakie zachodziły i nadal zachodzą w odniesieniu do różnych rynków o charakterze tradycyjnym (tj. fizycznym), przybierających głównie postać nieformalnych spotkań kupujących ze sprzedającymi, np. rynków i bazarów, pchlich targów czy garażowych i bazarówkowych wyprzedaży.

Geneza modelu C2C w Internecie sięga lat 1993–1994, kiedy po raz pierwszy pojawiła się możliwość wymiany towarów, wobec której stosowano zasady aukcji między użytkownikami w ramach internetowych grup dyskusyjnych oraz za pośrednictwem e-maili. Podobnie jak w sugerowanych przykładach rynków nieformalnych, wymiana towarowa o charakterze C2C dotyczyła głównie relacji handlowych zachodzących

między różnymi osobami oferującymi przedmioty używane, głównie o znaczeniu historycznym, hobbystycznym i/lub kolekcjonerskim. Deborah Morley i Charles S. Parker⁴⁰⁸ określają rynki internetowe i serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne wykorzystujące analizowany format transakcji mianem *consumer online auction site*, czyli aukcje internetowe konsumenckie, zaś Meng Su i Qing Hu – jako model *person-to-person*⁴⁰⁹, czyli model relacji P2P.

Cechą charakterystyczną analizowanego modelu była (i jest) sprzedaż pojedynczych przedmiotów. Model ten pozwalał także na aukcje, w których do sprzedaży oferowane były liczne kopie pojedynczego przedmiotu. W miarę upływu czasu C2C jako model relacji zachodzących między indywidualnymi użytkownikami utracił swoje pierwotne znaczenie m.in. na skutek zainteresowania sprzedażą w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych przez zorganizowanych sprzedawców i firmy, którzy zaczęli traktować aukcje wirtualne jako dodatkowy i/lub alternatywny kanał dystrybucji dóbr i/lub usług. Przykładem serwisu podejmującego analizowany model transakcji jest eBay.com, pierwszy w historii rynku internetowego serwis oferujący transakcje na poziomie konsumenckim. Obecnie zainteresowanie aukcjami internetowymi w relacji C2C jest niewielkie. Model ten jest uzupełnieniem innych modeli biznesowych i stanowi ok. 25% wszystkich transakcji podejmowanych w serwisach aukcyjnych.

Drugi z modeli biznesowych, B2C, zwany przez niektórych autorów, m.in. Nira Vulkana⁴¹⁰, modelem *one-to-many trading* (tj. handel „jednego do wielu”), stanowił w latach 90. XX w. próbę odzwierciedlenia relacji transakcyjnych, jakie w okresie przedinternetowym zachodziły w tradycyjnym środowisku handlowym, tj. w sklepach, pasażach handlowych, domach towarowych itd. W odniesieniu do przestrzeni Internetu model B2C początkowo miał zastosowanie w stosunku do dużych serwisów rozdysponowujących nadmiar towaru zalegającego w magazynach, jak również produktów, których cykl życia dobiegał końca. Niedługo potem model ten zaimplementowany został do transakcji dokonywanych przez e-klientów w sklepach internetowych i internetowych centrach handlowych. Na podobnych zasadach i w analogiczny sposób powstało i funkcjonowało internetowe centrum handlowe OnSale.com, które sprzedawało towary po cenach niższych w stosunku do cen konkurencji na podstawie systemu licytacji i zostało uznane za pierwszy w historii Internetu serwis aukcyjny o profilu B2C.

Zastosowanie i popularność analizowanego modelu w stosunku do internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych zrodziły się w miarę szybko. Sam

⁴⁰⁸ D. Morley, Ch.S. Parker, *Understanding Computers: Today and Tomorrow*, Cengage Learning, Mason 2012, s. 439.

⁴⁰⁹ M. Su, Q. Hu, op.cit., s. 563.

⁴¹⁰ N. Vulkan, *The Economics of E-commerce: A Strategic Guide to Understanding and Designing the Online Marketplace*, Princeton University Press, Princeton 2003, s. 149.

fakt nazywania ich serwisami, wykorzystującymi (obok modelu C2C) także model transakcji B2C, przyczynił się głównie do wprowadzenia przez internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne narzędzi umożliwiających profesjonalny handel online, tj.: sklepów i pasaży internetowych, narzędzi zapewniających bezpieczeństwo transakcji aukcyjnych i handlowych, płatności online itd. Model ten stanowił zatem próbę odpowiedzi na zapotrzebowanie zgłaszane przez zorganizowanych sprzedawców i tradycyjne sklepy na nowe kanały dystrybucji towarów i/lub usług.

Specyficznym modelem aukcyjnym jest sieć powiązań o charakterze B2B (ang. *business-to-business*), która wykształciła się w tym samym okresie co modele C2C i B2C, ale przede wszystkim dotyczyła transakcji aukcyjnych dokonywanych między wyspecjalizowanymi firmami działającymi tylko w Internecie (tzw. *pure play model*) i firmami tradycyjnymi wspomagającymi się działalnością handlową w Internecie (tzw. *click-and-mortar model*).

Platformy aukcyjne B2B, zwane *business online auction site*, zaliczane do kategorii *e-trade*, można definiować jako rynki wybranych czynników produkcji (np. kapitału, technologii), jak również miejsca handlu towarami, przeznaczone dla profesjonalnych i korporacyjnych podmiotów, do których indywidualni użytkownicy (tzn. *consumer*) z reguły nie mają dostępu. Aukcje o profilu B2B specjalizują się bowiem w rynkach przemysłowych, oferując komponenty i nadwyżki sprzętu, zaś dla niektórych firm stanowią m.in. szansę na skrócenie zwyczajowego procesu zaopatrzenia i możliwość uzyskania wyższych dochodów oraz pozyskania oszczędności. Ponadto, analizowany model transakcji pozwala dostawcom z całego świata na współzawodnictwo z dostawcami lokalnymi na tym samym poziomie i odwrotnie.

Model aukcyjny B2B umożliwia wykorzystanie opcji licytacji w celu uzyskania dostępu do tańszego zaopatrzenia, przy jednoczesnym wynegocjowaniu stosunkowo niskich cen. Ten krok, w kierunku bardziej restrykcyjnych i formalnych negocjacji z dostawcami, pozwolił firmom na lepsze zarządzanie łańcuchem dostaw i jeszcze bardziej efektywne operacje handlowe. Z uwagi jednak na specyfikę i charakter rynku, na jakim dokonywane są transakcje aukcyjne B2B, jak również zróżnicowane oraz wyrafinowane procesy aukcyjne, takie jak aukcje kombinatoryczne, serwisy handlowe realizujące analizowany model pozostaną poza obszarem rozważań przedstawionych w niniejszej publikacji.

Przeprowadzona przez Grzegorza Chodaka analiza asortymentu i katalogu przedmiotów w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w ramach modeli C2C, B2C i B2B pozwala wyróżnić siedem głównych kategorii sprzedających⁴¹¹:

⁴¹¹ G. Chodak, *Aukcje internetowe – specyfika i perspektywy rozwoju*, w: *Hradecké ekonomické dny 2007/I. Ekonomický rust a rozvoj regionu. Vedecká konference. Sborník príspevků. Hradec Kralove, 6. a 7. února 2007*, Gaudeamus, Hradec Kralove 2007, s. 221–225.

- osoby fizyczne oferujące dobra używane, które pragną sprzedać za godziwą cenę; motywem sprzedaży jest raczej chęć pozbycia się rzeczy, której „szkoda wyrzucić”, niż motyw ekonomiczny (zarobkowy);
- niezarejestrowani drobni wytwórcy (rzemieślnicy, majsterkowicze itp.) oferujący nowe dobra własnej produkcji, będące wytworami szarej strefy;
- osoby fizyczne zajmujące się pośrednictwem oferujące nowe dobra produkcji innych przedsiębiorstw, będące także elementami szarej strefy;
- przedsiębiorstwa produkcyjne oferujące swoje towary handlowe; wykorzystują one serwis aukcyjny lub transakcyjno-aukcyjny jako dodatkowy kanał dystrybucji bieżącej sprzedaży, jak również zalegających w magazynach zapasów;
- przedsiębiorstwa pośredniczące oferujące towary handlowe – elementy bieżącej sprzedaży i zalegających zapasów będących własnością innych przedsiębiorstw;
- przedsiębiorstwa oferujące używane elementy majątku – maszyny, elementy wyposażenia, będące zarówno przedmiotami gospodarki legalnej, jak i szarej strefy;
- przedsiębiorstwa oferujące czynniki produkcji; stanowią one element rynku B2B w aspekcie zarówno gospodarki legalnej, jak i zaciemnionej.

Przeobrażenia na rynku internetowym i w *e-commerce* sprawiają, że prezentowane modele aukcji internetowych, przyjmujące za podstawę miejsce oraz rodzaj uczestników, w zasadzie pozostają bez zmian. Modyfikacji ulega główny model biznesowy, na podstawie którego firma dokonuje wyboru specjalizacji bądź który pozwala na dywersyfikację jej działalności. W praktyce oznacza to, że współczesne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne stoją na pograniczu modelu aukcji internetowej i innych modeli biznesu internetowego i biznesu tradycyjnego, np. elektronicznego centrum handlowego, dostawcy usług łańcucha wartości, wirtualnej społeczności czy zarządcy i rynku otwartego.

2.2.3. Rodzaje internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w świetle różnych klasyfikacji

Internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne można klasyfikować według wielu różnych kryteriów. Ze względu na funkcjonowanie rynku i w kontekście głównych założeń ekonomii instytucjonalnej istotny wydaje się podział analizowanych serwisów ze względu na następujące kryteria: rodzaj i liczbę kategorii tematycznych, rodzaj stosowanych cen, udział formatu licytacji i stałej ceny, stopień profesjonalizacji, sposób prezentacji przedmiotów i usług, przebieg aukcji oraz zasięg geograficzny (tabela 2.4).

Przyglądając się serwisom aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym, ze względu na rodzaj i liczbę kategorii tematycznych można podzielić je na serwisy aukcyjne

i transakcyjno-aukcyjne horyzontalne, wertykalne i mieszane. Pierwsze obejmują te przedsięwzięcia online, które charakteryzuje rozbudowany katalog kategorii i podkategorii tematycznych⁴¹² skierowanych do wszystkich użytkowników. Druga klasyfikacja pozwala wyróżnić serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne wyspecjalizowane w sprzedaży wybranych produktów, kategorii (grup) produktów i/lub usług. Serwisy te skierowane są do niszowych grup użytkowników: fanów muzyki, antyków i motoryzacji bądź specjalistów w zakresie elektroniki, budownictwa czy komputerów. Z kolei serwisy mieszane to serwisy, które oferują szeroki wybór przedmiotów we wszystkich kategoriach tematycznych, jednak przy rozbudowaniu asortymentowym jednej lub kilku kategorii tematycznych, które czyni analizowane serwisy przedsięwzięciami z pogranicza ogólnoużytkowych i specjalizacyjnych.

Tabela 2.4. Wykaz wybranych rodzajów internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych

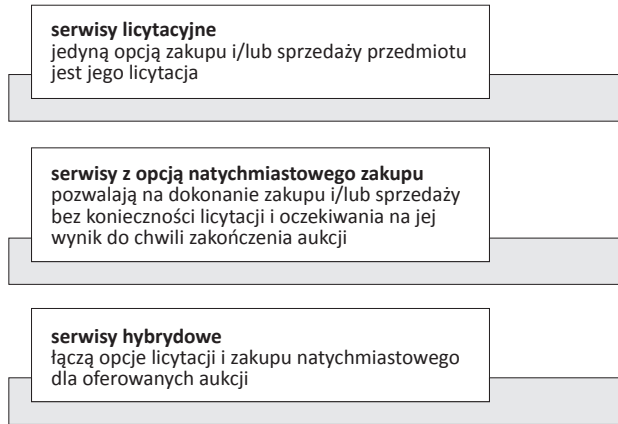
Kryterium	Rodzaje internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych
Rodzaj i liczba kategorii tematycznych	<ul style="list-style-type: none"> • horyzontalne, • wertykalne, • mieszane – horyzontalno-wertykalne i wertykalno-horyzontalne
Rodzaj stosowanych cen	<ul style="list-style-type: none"> • licytacyjne, • z opcją natychmiastowego zakupu, • hybrydowe
Udział licytacji i stałej ceny	<ul style="list-style-type: none"> • aukcyjne, • transakcyjno-aukcyjne
Zasięg geograficzny	<ul style="list-style-type: none"> • lokalne, • regionalne, • krajowe, • globalne
Zakres i stopień profesjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • ogólnoużytkowe, • profesjonalne
Sposób prezentacji aukcji i jej przebieg	<ul style="list-style-type: none"> • z aukcjami typu offline, • z aukcjami typu online
Zasady funkcjonowania	<ul style="list-style-type: none"> • funkcjonujące w tradycyjny sposób, • funkcjonujące na zasadach <i>all-pay</i>

Źródło: opracowanie własne.

Pod względem rodzaju stosowanych cen wyróżnia się serwisy licytacyjne, z opcją natychmiastowego zakupu i hybrydowe. Charakterystykę każdego z nich zaprezentowano na rysunku 2.9.

⁴¹² W żargonie internetowym określana jako „mydło i powidło”

Rysunek 2.9. Rodzaje serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych ze względu na rodzaj stosowanych cen



Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na proporcje występujące w ramach rodzaju oferowanych przedmiotów oraz warunków sprzedaży większość internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych zaliczana jest do kategorii serwisów hybrydowych z dominującym udziałem opcji zakupu natychmiastowego. Rozwiązanie takie zbliża analizowane serwisy bardziej do przedsięwzięć e-biznesowych opartych na modelach sklepu internetowego, elektronicznego centrum handlowego i platformy handlu online aniżeli do modelu serwisu aukcyjnego w tradycyjnym rozumieniu.

Istotne w kontekście dalszych rozważań jest kolejne kryterium (ściśle zresztą związane z wcześniej prezentowanym podziałem serwisów), uwzględniające procentowy (bądź liczbowy) udział formatu licytacji i opcji stałej ceny w dokonywaniu transakcji aukcyjnych i natychmiastowych w serwisach. Przewaga pierwszego formatu w ogólnej liczbie wszystkich transakcji czyni analizowane podmioty serwisami aukcyjnymi, podczas gdy wyższy udział transakcji dokonywanych przy użyciu stałej ceny (np. „Kup teraz”) klasyfikuje wspomniane przedsięwzięcia w kategorii serwisów transakcyjno-aukcyjnych. Z uwagi na zastosowanie i wykorzystanie we współczesnych serwisach obydwu formatów sprzedaży w dalszej części rozważań terminy „serwis aukcyjny” i „serwis transakcyjno-aukcyjny” będą z reguły stosowane łącznie⁴¹³.

Wprawdzie zwieńczeniem aukcji/licytacji jest także transakcja, niemniej podział serwisów na aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne ma na celu zobrazować, że w prak-

⁴¹³ Brak użycia obu terminów łącznie oznacza, że autorka pragnie podkreślić znaczenie serwisu aukcyjnego *sensu stricto*, tj. funkcjonującego na podstawie mechanizmu licytacji i bez użycia opcji ceny natychmiastowej (tj. „Buy It Now” – BIN, „Kup teraz” itp.). Podział na serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne ma charakter umowny, mający obrazować przewagę zakupów natychmiastowych w serwisie nad zakupami aukcyjnymi.

tyce gospodarczej funkcjonują także takie serwisy, w których zakupy odbywają się przy użyciu stałej ceny („Kup teraz”, „Buy It Now” – BIN) i które bez konieczności licytacji generują w serwisie tzw. transakcje natychmiastowe (obecnie większość przedsięwzięć aukcyjnych na świecie to serwisy transakcyjno-aukcyjne). Oznacza to zatem, że dla odróżnienia od typowych serwisów aukcyjnych przeważającą część przedmiotów i usług znajdujących się na stronach serwisu można zakupić w drodze transakcji natychmiastowych (stąd pierwszy człon w nazwie serwisu: „transakcyjno-”), zaś format aukcji (tj. zakupy aukcyjne) w takim serwisie stanowi jedynie formę uzupełnienia formatów sprzedaży/zakupów (ich udział w transakcjach dokonywanych w serwisach analizowanego typu wynosi zaledwie kilka procent; ten format handlu online opisuje drugi człon w nazwie serwisu: „-aukcyjny”).

Kryterium dotyczące zasięgu pozwala wyodrębnić lokalne, regionalne, krajowe i światowe internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne. Zasadnicza różnica między każdym ze wspomnianych modeli dotyczy rozpiętości geograficznej, jaką reprezentuje dany serwis. Z uwagi na to, że w literaturze przedmiotu brakuje jasno sprecyzowanych granic owej rozpiętości, występuje powszechna trudność w uznaniu i przyjęciu jednego deklaratywnego stanowiska. Wobec tego w pracy zostaną przyjęte dwa stanowiska dotyczące zakresu funkcjonowania serwisów na rynku internetowym. Pierwsze z nich (nazwane stanowiskiem mikro) zakłada, że serwisy lokalne to takie formy rynków w Internecie, które koncentrują się na sprzedaży aukcyjnej i/lub natychmiastowej (tj. „Kup teraz”) różnych przedmiotów, mających określone cechy i parametry, przede wszystkim wysokogabarytowych (np. mebli, samochodów itp.), w obrębie jednej miejscowości, miasta lub regionu, głównie z uwagi na niskie koszty ich transportu. Innymi słowy, internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne o zasięgu lokalnym to serwisy, które specjalizują się w sprzedaży przedmiotów dla rynku lokalnego. W odniesieniu do tej zasady w latach 90. XX w. powstało wiele serwisów aukcyjnych m.in. w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii.

Zgodnie z tym samym stanowiskiem aukcje regionalne to aukcje, które swoim zasięgiem obejmują rynek internetowy w kraju oraz więcej niż jeden rynek zagraniczny (tak jak w przypadku serwisu eBay.com, który jest właścicielem wielu regionalnych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w Europie), zaś światowe (globalne) koncentrują się na rynkach internetowych, na których występują serwisy aukcji online dostępne na całym świecie. Globalne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne dysponują znacznym kapitałem, dzięki któremu mogą wspierać rozwój konkurencyjnych platform *e-commerce* bądź szukać niszy w rynku. Przykładami globalnych aukcji internetowych były i/lub są m.in.: Amazon.com, Yahoo! Auctions, uBid.com, Buy.com, AOL.com, MSM i eBay.com. Porównanie serwisów lokalnych i globalnych w ujęciu mikro prezentuje tabela 2.5.

Tabela 2.5. Porównanie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych o zasięgu lokalnym i globalnym w ujęciu mikro

Serwisy lokalne	Serwisy globalne
Mniej aukcji, większa użyteczność serwisu dla wybranych grup przedmiotów, np. trudnych w transporcie lub nienadających się do transportu	Liczne ogłoszenia aukcyjne różnych przedmiotów
Asortyment raczej niezróżnicowany, obejmujący przedmioty i/lub usługi lokalne (miejscowe) oraz specjalistyczne	Różnorodność przedmiotów
Niska chłonność rynku, stąd serwisy mają z reguły charakter bezpłatny	Wysoka chłonność rynku, stąd wszystkie lub większość usług serwisu z reguły jest płatna
Mniejsza baza sprzedających i klientów, z reguły konkretna grupa odbiorców	Duża liczba sprzedających i kupujących
Szansa na wygenerowanie dodatkowego lub alternatywnego dochodu	Dla wielu sprzedających zasadnicze źródło przychodu
Sukces serwisu uzależniony od zdolności „przyciągnięcia” lokalnych klientów, w których przypadku istnieje wyższe prawdopodobieństwo tego, że dokonają zakupów	Sukces uzależniony od modelu biznesowego, jak również koncepcji rozwoju rynków zależnych
Konieczność wykorzystania wyszukiwarki internetowej do znalezienia strony aukcyjnej	Ujednolicony format adresowania zasobów URL ^a
Rynek niszowy, segment jako czynnik powodzenia przedsięwzięcia	Korzyści skali i zasięgu jako czynniki budowy reputacji i uznania
Możliwość wykorzystania istniejącej bazy subskrybentów	Wysoki stopień skapitalizowania
Redukcja czasu wyszukiwania produktów lokalnych	Wzrost kosztów w transakcjach kupujących
Konkurencja ze strony innych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych lokalnych i regionalnych, sklepów internetowych i innych serwisów handlowych	Konkurencja ze strony pośredników i konsolidatorów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych dostarczających wydajnych wyszukiwarek dla kilku aukcji internetowych

^a Skrót URL (ang. *Uniform Resource Locator*) oznacza ujednolicony format adresowania zasobów (informacji, danych, usług), stosowany w Internecie i w sieciach lokalnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G.C. Anders, *Online Auctions*, w: *The Internet Encyclopedia*, t. 2, red. H. Bidgoli, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2004, s. 703–705.

W stanowisku makro bierze się pod uwagę rozpiętość geograficzną serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w kontekście zakresu działalności i funkcjonowania internetowych firm i grup aukcyjnych na świecie⁴¹⁴. W świetle proponowanego założenia lokalne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne to serwisy funkcjonujące w obrębie kraju, w którym zostały utworzone, zaś regionalne to te serwisy, które mają kilka filii (bądź oddziałów, tj. od 2 do 10) i/lub przejęły większościowy pakiet kontrolny nad serwisami aukcyjnymi i transakcyjno-aukcyjnymi w innych państwach. Globalne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne to przedsięwzięcia, które mają filie (lub oddziały) i/lub większościowe pakiety kontrolne nad innymi serwisami w kilkunastu państwach świata (min. 11), w tym na różnych kontynentach.

⁴¹⁴ Tematyka dotycząca grup aukcyjnych podjęta zostanie w kolejnych rozdziałach.

Biorąc pod uwagę zakres specjalizacji, wyróżnia się serwisy ogólnoużytkowe oraz serwisy profesjonalne. Te pierwsze zapewniają tzw. minimum usług, których zakres został zawężony do najważniejszych opcji: możliwości licytacji, zakupu i sprzedaży przedmiotów; dostępu do narzędzi i stron o charakterze społecznościowym; zapewnienia ochrony kupujących i sprzedających przez wprowadzenie opcji bezpiecznych płatności czy gwarancji przesyłki itd.

Profesjonalne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne stwarzają większe możliwości partycypacji użytkowników, oferując poza standardowymi usługami także ponadstandardowe narzędzia, np.: możliwość tworzenia sklepów internetowych, powiązania ze strefami marek, dostęp do serwisów porównujących ceny, udział w serwisach ogłoszeniowych, możliwość zakupów w zagranicznych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych itp.

Ze względu na sposób prezentacji aukcji wyróżnia się serwisy przeprowadzające aukcje w trybie online i offline. Pierwszy ze wspomnianych sposobów prowadzenia działalności aukcyjnej dotyczy prezentacji przedmiotów i usług oraz zawierania transakcji handlowych przy użyciu Internetu. Z kolei drugi sposób dotyczy przeprowadzania aukcji o charakterze tradycyjnym, które nie mają bezpośredniego odniesienia w środowisku wirtualnym. Należą do nich m.in.:

- sprzedaż publiczna (ang. *public auction sales*);
- sprzedaż publiczna przedmiotów uzyskanych w wyniku rewizji policyjnej (ang. *police auction sales*);
- sprzedaż nadwyżek rządowych (ang. *government surplus*) i zajętych przedmiotów (ang. *seized-items auction sales*);
- sprzedaż nieruchomości (ang. *estate sales*);
- aukcje charytatywne (ang. *charity auctions*);
- aukcje organizowane przez sprzedawców w celu redukcji zapasów (ang. *retailer inventory-reduction auctions*).

Ostatnie kryterium dotyczące zasad funkcjonowania pozwala wyróżnić serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne:

- działające w tradycyjny sposób – wygrywającym jest ten użytkownik, który złoży najwyższą ofertę (akceptowaną przez sprzedającego) lub dokona zakupu natychmiastowego (tzn. „Kup teraz”, „Buy It Now”);
- o charakterze *all-pay* (tzn. „Wszyscy płacą”), których celem jest umożliwienie użytkownikom dostępu do produktów, które są poza ich finansowym zasięgiem, zaś „podbicie” wykorzystane przez użytkownika zwiększa cenę przedmiotu o określoną kwotę oraz przedłuża aukcję o określony czas; wygrywającym jest ostatni licytujący⁴¹⁵.

⁴¹⁵ Por.: A. Kłak, *Nowa generacja platform aukcyjnych*, „Scientific Bulletin of Chełm. Section of Mathematics and Computer Science” 2009, no. 1, s. 65.

We współczesnej gospodarce cyfrowej najczęściej występującymi serwisami aukcyjnymi i transakcyjno-aukcyjnymi są serwisy B2C, oferujące możliwość zakupu szerokiego asortymentu głównie za pośrednictwem opcji zakupu natychmiastowego. Z reguły są to platformy handlu online zlokalizowane w obrębie jednego kraju lub grupy krajów, w których prowadzą działalność filialną (w aspekcie makro), i serwisy ogólnoużytkowe funkcjonujące w obrębie regionu lub kraju (w aspekcie mikro).

2.2.4. Typy aukcji w internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych

Kilka głównych typów aukcji występujących w ramach aukcji tradycyjnych ma także swoje internetowe odpowiedniki. Ogólny podział aukcji z uwzględnieniem opcji licytacji prezentuje rysunek 2.10.

Biorąc pod uwagę internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne o profilu B2B, trzeba stwierdzić, że do najczęściej stosowanych rodzajów aukcji należą aukcje⁴¹⁶:

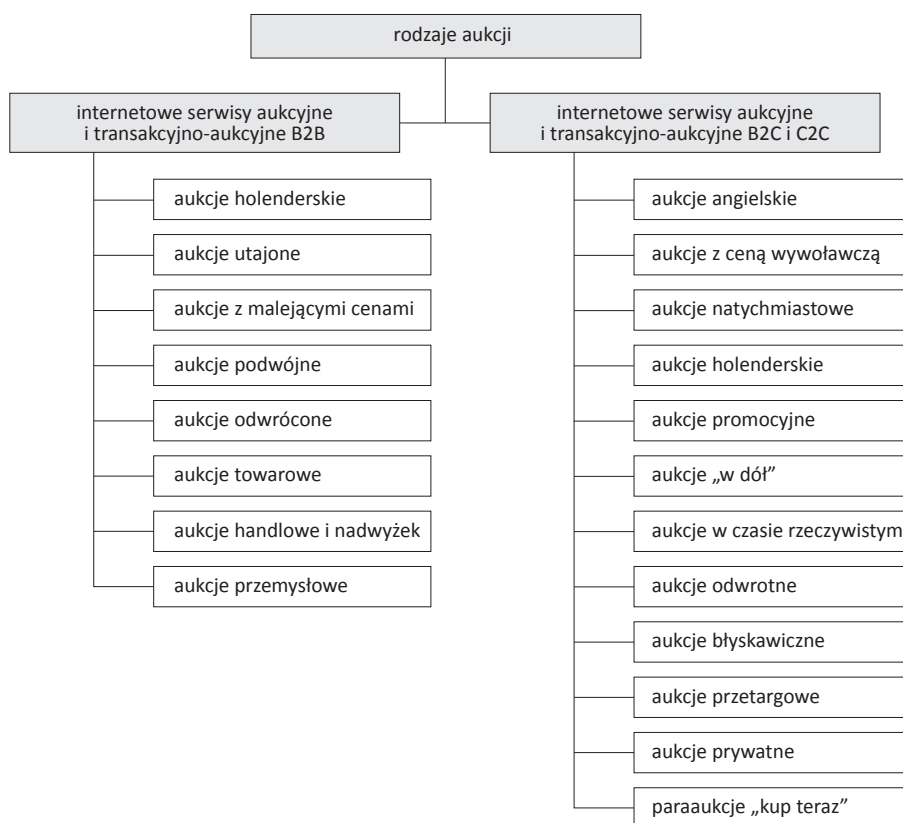
- holenderskie (ang. *dutch auctions*, zw. mechanicznymi lub zegarowymi)⁴¹⁷, stanowiące formę aukcji ustnych, w których cena wywoławcza ulega stopniowemu obniżeniu, zaś licytacji towarzyszy wsteczne odliczanie zegara; aukcję wygrywa ten użytkownik, który jako pierwszy zatrzyma mechanizm zegarowy;
- utajone (ang. *sealed bid auctions*), będące techniką aukcyjną polegającą na złożeniu przez zainteresowanych nabyciem przedmiotu ofert cenowych, które nie są podawane do publicznej wiadomości; aukcję wygrywa ten użytkownik, który złożył najwyższą ofertę, ale zapłaci taką cenę, jaką zaproponował następny w kolejności licytujący;
- z malejącymi cenami (ang. *descending price auctions*), obniżające wartość przedmiotu aż do momentu, gdy zostanie on sprzedany;
- podwójne (ang. *double auctions*), dotyczące kilku nabywców i sprzedawców, którzy publicznie ogłaszają swoje zapotrzebowanie na dany przedmiot oraz określają ceny;
- odwrócone (ang. *reverse auctions*), pozwalające firmom zgromadzić internetowe oferty od potencjalnych przedsiębiorców w celu realizacji zamówienia;
- towarowe (ang. *commodity auctions*), używane w przypadku specyficznych produktów i/lub usług, takich jak: ropa naftowa, przewozy frachtowe, elektryczność, przepustowość łączy telekomunikacyjnych itp.;

⁴¹⁶ G.C. Anders, op.cit., s. 700.

⁴¹⁷ Nazwa aukcji wzięła swój początek z holenderskiej giełdy kwiatowej, na której stosowano analizowany system sprzedaży, by uzyskać gwarancję, że wszystkie kwiaty, będące produktem nietrwałym, zostaną sprzedane. Aukcję wykorzystuje się najczęściej do sprzedaży przedmiotów i/lub towarów łatwo i szybko psujących się, takich jak np. rośliny czy owoce.

- handlowe i aukcje nadwyżek (ang. *merchant auctions* i *surplus auctions*), przeprowadzane najczęściej w ramach transakcji B2B i B2C przez hurtowników, detalistów i producentów, którzy oferują do sprzedaży nadwyżki swoich produktów bądź różnych przedmiotów pochodzących ze zwrotów (np. na skutek uszkodzenia, zanieczyszczenia lub innych zdarzeń);
- przemysłowe (ang. *industrial auctions*), prowadzone dla redukcji lub ograniczenia nadwyżek wyprodukowanych sprzętów; aukcje te mają ściśle określoną datę i czas rozpoczęcia, jak również okres trwania, zaś licytujący przed przystąpieniem do aukcji poddawani są wcześniejszej weryfikacji.

Rysunek 2.10. Typy aukcji w internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych



Źródło: opracowanie własne.

W internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych opartych na modelach C2C i B2C do najczęściej występujących rodzajów aukcji zaliczane są:

- aukcje angielskie (ang. *standard English ascending price auctions*), będące najpopularniejszym typem aukcji internetowych w Stanach Zjednoczonych w latach 90.

XX w. i stanowiące klasyczny przypadek aukcji prowadzonych w tradycyjny sposób; w Wielkiej Brytanii ten rodzaj aukcji określany był w badanym okresie jako aukcje standardowe (ang. *standard online auctions*)⁴¹⁸ i wiązał się ze sprzedażą używanych przedmiotów w ramach 7- lub 14-dniowych aukcji C2C; bez względu na terminologię i nazewnictwo ten model aukcji dotyczy jednego przedmiotu, zaś aukcję wygrywa ten użytkownik, który zgłosi najwyższą ofertę zakupu (pod warunkiem, że jest ona wyższa od ceny wywoławczej lub jej równa); w aukcjach internetowych o rosnących cenach przedmiot jest zindeksowany z ceną otwierającą licytację, ustalającą kwotę minimalną za dany produkt; licytacja trwa dopóty, dopóki aukcja się nie skończy, bądź do momentu, gdy zanika aktywność licytujących;

- aukcje z ceną wywoławczą (ang. *reserve auctions*), pozwalają sprzedającemu na umieszczenie przedmiotu na liście z niską ceną startową oraz jego sprzedaż po zaoferowaniu przez licytującego ceny wywoławczej; w ramach tej aukcji sprzedający ma także możliwość określenia ceny minimalnej, za którą jest zdecydowany sprzedać przedmiot⁴¹⁹; analizowany rodzaj aukcji chroni sprzedającego przed niskimi licytacjami;
- aukcje holenderskie (ang. *Dutch auctions*), które charakteryzuje możliwość uczestnictwa kilku użytkowników będących jednocześnie wygranymi, składających swoje oferty na wiele takich samych przedmiotów; w Stanach Zjednoczonych internetowa aukcja holenderska znana jest także jako aukcja jankeska lub aukcja amerykańska;
- aukcje promocyjne (ang. *promotional auctions*), pozwalające firmom na sprzedaż różnych przedmiotów przy stosunkowo niskich cenach w popularnych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych; celem aukcji promocyjnych jest zwrócenie uwagi mediów na firmę oferującą różne przedmioty oraz dotarcie do klientów danej witryny aukcyjnej; przykładem aukcji promocyjnej może być oferta sprzedaży markowego samochodu z ceną wywoławczą 1 USD (1 PLN itd.);
- aukcje „w dół” (ang. *declining auctions*) polegają na tym, że licytujący rozpoczyna aukcję od podania maksymalnej (bądź wysokiej) ceny, jaką jest w stanie zapłacić za licytowany przedmiot; w trakcie aukcji system automatycznie obniża proponowaną kwotę o pewną jej część, zaś licytujący dokonuje zakupu przedmiotu po cenie, jaka jest jego zdaniem najbardziej odpowiednia za licytowany przedmiot; wygrywającym jest ten licytujący, który jako pierwszy złoży ofertę zakupu i zdaje sobie sprawę, że czekając na najlepszą jego zdaniem cenę, zwiększa prawdopodobieństwo

⁴¹⁸ Por.: D. Rowley, *The Virgin Internet Auction Guide. Version 1.0*, Virgin Publishing Ltd, London 2000, s. 17.

⁴¹⁹ Jeśli żadna z propozycji ceny złożonych przez licytującego nie przewyższy określonej ceny minimalnej, aukcja internetowa kończy się bez wyłonienia zwycięzcy.

- przegranej w licytacji; ten rodzaj aukcji stosowany jest przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych, rzadziej zaś w Wielkiej Brytanii i innych państwach europejskich;
- aukcje w czasie rzeczywistym (ang. *real-time auctions*) przeprowadzane w sposób tradycyjny (w tzw. *real world*, *offline world*, tj. w rzeczywistym świecie) z wykorzystaniem mediów elektronicznych (Internetu i TV), pozwalających na obserwowanie przebiegu aukcji; ten rodzaj aukcji zapewnia możliwość złożenia oferty zakupu w czasie rzeczywistym przy użyciu narzędzi komunikacji internetowych (np. e-maila, specjalnego komunikatora) lub narzędzi tradycyjnych (np. telefonu);
 - aukcje odwrotne (ang. *reverse auctions*), rzadko występują w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych B2C i C2C; obowiązują w nich zasady podobne do aukcji odwrotnej stosowanej w modelu B2B;
 - aukcje błyskawiczne, charakteryzujące się krótkim czasem trwania (np. 60-minutowe, 30-minutowe itp.), w trakcie których użytkownicy mogą dokonać zakupu różnych przedmiotów;
 - aukcje przetargowe polegają na składaniu przez potencjalnych nabywców propozycji cenowych, niezależnych od siebie, przy założeniu, że żaden z uczestników nie zna cen oferowanych przez pozostałych licytujących; zwycięzcą aukcji zostaje ten licytujący, który zaproponował najwyższą cenę;
 - aukcje prywatne (ang. *private auctions*), występujące coraz częściej i pozwalające na zachowanie anonimowości licytujących, których życzeniem jest utrzymanie w tajemnicy przed innymi użytkownikami udziału w licytacji lub chęci zakupu licytowanego przedmiotu; stosowane zazwyczaj w odniesieniu do bardzo drogich lub „wstydlivych” przedmiotów (np. z kategorii erotycznych);
 - paraaukcje (ang. *Buy It Now* – BIN⁴²⁰), które nie są typowymi aukcjami ze względu na brak możliwości licytacji cen; w tego typu aukcjach sprzedający podaje cenę, która go satysfakcjonuje i umożliwi nabycie produktu bez oczekiwania na koniec aukcji; w Polsce przykładem paraaukcji są tzw. aukcje natychmiastowe „Kup teraz”, stanowiące przeciwieństwo aukcji internetowych z ukrytą ceną wywoławczą (ang. *hidden reserve price*), umożliwiające zakup przedmiotu bez konieczności licytowania; obecnie format ten stanowi 70% wszystkich transakcji dokonywanych w opisywanych serwisach i przesądza o nazywaniu ich serwisami transakcyjno-aukcyjnymi.

⁴²⁰ Skrót BIN wprowadzony został przez grupy dyskusyjne na eBay.com. Obecnie stanowi formę żargonu. Warto także zwrócić uwagę, że paraaukcje „Buy It Now” z reguły nie były usługami generowanymi przez serwisy aukcyjne, ale przez zewnętrzne firmy, zajmujące się ich tworzeniem i odpłatnym udostępnianiem serwisom i firmom aukcyjnym. Przykładem może być współpraca eBay Incorporation i L.L.C. w zakresie udostępnienia patentu firmie aukcyjnej do korzystania z analizowanego narzędzia aukcyjnego. Więcej informacji na ten temat w podrozdziale 4.1.3. W dalszej części pracy nazwa firmy eBay Incorporation będzie zastąpiona nazwą skróconą eBay Inc. Podobnie skrót ten będzie odnosił się do innych firm i grup internetowych, które w nazwie mają sformułowanie „Incorporation”.

Wymienione rodzaje aukcji internetowych stanowią tzw. uniwersalny zestaw narzędzi (form) wykorzystywanych przez różne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne w XX i XXI w. Poza wspomnianymi wyżej rodzajami licytacji, niektóre serwisy oferują także swoje własne („autorskie”) formaty aukcji, np.:

- *Going, Going, Sold* (tj. trwa, trwa, sprzedane lub trwają, trwają, minęły);
- dodatkowe trzy minuty na licytację (ang. *Three Minute Overtime Bidding*);
- aukcję odwróconą z ofertami zakupu (ang. *Backward Auction*);
- możliwość wystawienia przedmiotu na szczycie listy aukcyjnej przez 30 dni (ang. *Featured Auction*);
- aukcję zapasową (ang. *Back-up Auction*);
- zwrot gotówki w aukcji (ang. *Cash Back Auction*);
- aukcję za 10 groszy (ang. *2 Cent Auction*);
- aukcję szybką, przeprowadzaną za pośrednictwem TV (ang. *Speed Auction*);
- aukcję gratisową (ang. *\$0 Auction*);
- aukcję 20-sekundową (ang. *20 Second Auction*);
- aukcję 15-sekundową (ang. *15 Second Auction*);
- aukcję 10-sekundową (ang. *10 Second Auction*);
- aukcję z ograniczoną liczbą miejsc (ang. *Seat Auction*)⁴²¹;
- szybką wygraną (ang. *Quick Win*).

Do najpopularniejszych formatów aukcji należą jednak: aukcje tymczasowe (ang. *Timed Auctions*), aukcje rezerwowane (ang. *Reserve Auctions*), aukcje natychmiastowe (ang. *Buy It Now – BIN*), najlepsza oferta (ang. *Best Offer*), aukcje prywatne (ang. *Private Auctions*), aukcje wcześniej zatwierdzone przez licytujących (ang. *Preapproved Bidder Auctions*), aukcje holenderskie (ang. *Dutch Auctions*) i aukcje na żywo (ang. *Live Auctions*).

2.3. Podmioty rynku formalnego i rynku nieformalnego oraz ich udział w powstaniu aukcji online jako jednej z form i instytucji rynku internetowego

Aukcje stanowią jedną z najwcześniej powstałych na świecie aktywności ludzkich o charakterze ekonomicznym⁴²². Swoje źródło mają w rynku niedoskonale konkurencyjnym i tworzą zespół narzędzi oraz mechanizmów umożliwiających kontakt

⁴²¹ W aukcji *Seat* administrator określa ograniczoną liczbę miejsc i ograniczoną liczbę przedmiotów w panelu administratora. Aukcja trwa pewną liczbę godzin (również wstępnie zdefiniowaną w panelu administracyjnym), gdy wszystkie miejsca są sprzedawane. Każdy użytkownik, który chce wziąć udział w aukcji *Seat*, musi kupić miejsce, aby móc w niej uczestniczyć.

⁴²² Transakcje aukcyjne z 1995 r. nie były pierwszymi transakcjami, jakie pojawiły się w Internecie. Godwin C. Ariguzo, Efram G. Mallach i D. Steven White podają, że pierwsza bezpieczna transakcja internetowa odbyła się w sierpniu 1994 r. G.C. Ariguzo, E.G. Mallach, D.S. White, op.cit., s. 240.

producentów i/lub sprzedawców z kupującymi. Stanowią także przykład najstarszego i najprostszego modelu biznesowego, który funkcjonuje do dziś.

Biorąc pod uwagę implikacje technologii komunikacyjnych i informatycznych, należy stwierdzić, że rozwój rynków i aukcji na świecie (w tym także w Polsce) przebiegał według ośmiu faz⁴²³:

- 1) archaicznej, obejmującej tworzenie archetypów aukcji i przypadającej na starożytność i wieki średnie;
- 2) wstępnej, związanej z formowaniem się rynków aukcyjnych w okresie XVI–XVIII w., jak również tworzeniem domów aukcyjnych (ang. *auction house*) w XVIII w. w Europie⁴²⁴ i na innych kontynentach, np. w Azji⁴²⁵;
- 3) kształtowania współczesnych rynków aukcyjnych, przypadającej na XIX i XX w., kiedy zostały m.in. sprecyzowane zasady prawne funkcjonowania aukcji, mające swoje odzwierciedlenie w regulaminach aukcyjnych, jak również standaryzacja, skutkująca tworzeniem rynków *futures*⁴²⁶ na wybrane produkty, co z kolei wpłynęło na zanik wybranych rynków aukcyjnych na skutek redukcji ich roli⁴²⁷;

⁴²³ D.T. Dziuba, op.cit., s. 21–22.

⁴²⁴ Do najstarszych domów aukcyjnych w Europie należą m.in.: Auktionsverket w Sztokholmie (*Stockholm Auction Chambers*, założony w 1687 r.); Bonhams w Londynie (założony w 1793 r. przez antykwariusza Thomasa Dodda i Waltera Bonhama); Christie's (założony w 1766 r. przez Jamesa Chrystie; obecnie ma 57 biur w 32 krajach i 14 salonów sprzedaży na świecie, m.in. w Londynie, Paryżu, Nowym Jorku i Los Angeles; swoją działalność prowadzi w Europie i Azji, jak również Chinach i Japonii); Dorotheum w Wiedniu (założony w 1707 r. przez cesarza Józefa I); Phillips w Londynie oraz Nowym Jorku (założony w 1796 r. przez Harry'ego Phillipsa); Sotheby's w Londynie i Nowym Jorku (założony w 1744 r., ma swoje biura w Wielkiej Brytanii i Irlandii, Europie, Azji, Stanach Zjednoczonych, Ameryce Łacińskiej i na Środkowym Wschodzie). Więcej na temat domów aukcyjnych w: T. McNulty, *Art Market Research. A Guide to the Methods and Sources*, McFarland & Company Inc. Publishers, Jefferson 2006, s. 252–253; S. Niederacher, S.A. Lütgenau, *The Dorotheum as a Case Study of Austria After Fascism: Narratives of Opfermythos and Wiederaufbau After 1945, w: After Fascism: European Case Studies in Politics, Society, and Identity Since 1945*, red. M.P. Berg, M. Mesner, LIT Verlag GmbH & Co., Wien 2009, s. 131–151.

⁴²⁵ Przykładami domów aukcyjnych powstałych w Azji w XVII w. są m.in. Christie's i Sotheby's czy Nilhat (*Indigo Market*) w Kalkucie w Indiach. Ten ostatni powstał w 1678 r. z inicjatywy pewnego Walijczyka. Handlowano w nim przyprawami, indygo, jutą i opium. W 1861 r. w budynku Nilhat zorganizowano aukcje herbaty, które odbywały się w poniedziałki i wtorki każdego miesiąca. D.T. Dziuba, op.cit., s. 21.

⁴²⁶ *Futures* to instrument finansowy (transakcja pochodna). Jest to umowa zawarta pomiędzy sprzedającym (kupującym) a giełdą lub izbą rozliczeniową; w umowie tej sprzedający (kupujący) zobowiązuje się sprzedać (kupić) określony instrument bazowy za ściśle określoną cenę w oznaczonym terminie. Cena, według której strony przeprowadzą transakcje w przyszłości, zwana jest ceną terminową (ang. *futures price*), zaś dzień, w którym strony zobowiązane są przeprowadzić transakcję, to data rozliczenia (ang. *settlement date*) lub data dostawy (ang. *delivery date*). *Futures*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Futures> (dostęp: 23.09.2014).

⁴²⁷ Dla przykładu, w celu umożliwienia funkcjonowania rynku terminowego w 1913 r. został stworzony standardowy kontrakt na kauczuk w ramach tzw. *Rubber Trade Association of London*. W 1920 r. utworzono rynek *futures* w Londynie, zamykając aukcję na kauczuk mieszczącą się na *Mincing Lane*. W 1925 r. stowarzyszenie handlujących kauczukiem rozpoczęło działalność takiego rynku w Singapurze, zaś kilka miesięcy później w Nowym Jorku (ang. *Rubber Exchange of New York*). B. Daviron, S. Ponte, *The Coffee Paradox: Global Markets, Commodity Trade and the Elusive Promise of Development*, Zed Books Ltd, London 2005, s. 9; D.T. Dziuba, op.cit., s. 22.

- 4) dyfuzji technologii informatycznych (ang. *Internet Technology* – IT) na rynkach aukcyjnych (od połowy lat 60. XX w. do drugiej połowy lat 80. XX w.); technologie te początkowo stosowano m.in. do: sporządzania list nabywców i sprzedawców, rozliczeń finansowych, tworzenia katalogów, zaś w późniejszym okresie do opracowywania specyficznych aplikacji aukcyjnych, tj. przetwarzania i rozliczania transakcji, generowania raportów itp.⁴²⁸;
- 5) tworzenia aukcji elektronicznych (od 1985 r.), w których systemy informatyczne i komunikacyjne miały decydujący wpływ na powstanie rynku i jego strukturę, zaś przy wykorzystaniu technologii IT uczestnicy aukcji mogli brać udział w sesji aukcyjnej w sposób zdalny, przy użyciu łączności satelitarnej i telefonicznej, technologii TV i video oraz dostępnych wówczas sieci komputerowych;
- 6) rozwoju aukcji internetowych⁴²⁹ oraz serwisów i firm aukcyjnych, wyznaczających nową fazę rozwojową oraz wykorzystujących Internet do licytacji oraz komunikacji;
- 7) rozwoju rynków aukcyjnych tradycyjnych, wspomaganych przy użyciu technologii elektronicznych i internetowych;
- 8) strategicznego użycia technologii informatycznych na rynkach aukcyjnych.

Aukcje internetowe, stanowiące atrybut szóstej fazy w rozwoju rynku na świecie, uchodzą za formę i/lub narzędzie wykorzystywane przez serwisy internetowe, w szczególności internetowe serwisy aukcyjne, transakcyjno-aukcyjne i/lub handlowe, do wspierania takich działań, jak: pozyskiwanie klientów, zdobycie udziału w rynku, osiągnięcie przewagi komparatywnej, maksymalizacja zysku itd.⁴³⁰ W fazie rozwoju rynków wspomaganych użyciem technologii internetowych autorka proponuje przyjmując następujące okresy/fazy uwarunkowane zmianami dokonującymi się w obszarze funkcjonalności podmiotów o charakterze aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym, jak również samego *e-commerce*:

- fazę tworzenia i rozwoju internetowych serwisów aukcyjnych na globalnym rynku online, w trakcie której powstała ogromna, trudna jednak do oszacowania liczba przedsięwzięć tego typu, zaś pod względem ich liczby, sposobu kształtowania ceny

⁴²⁸ W badanym okresie następował dalszy rozwój standardów dokumentacji, w tym elektronicznej wymiany danych (ang. *electronic data interchange* – EDI) oraz komunikacji: telefonu, faksu i poczty elektronicznej.

⁴²⁹ Różnica między aukcją elektroniczną i aukcją internetową polega na tym, że aukcja elektroniczna opiera się na składaniu ofert „na odległość” za pomocą sieci teleinformatycznych (ang. *Information and Communication Technologies* – ICT): połączeń audio-wideo, sieci telefonicznych, systemów sieci komputerowych itp., zaś aukcja internetowa za pośrednictwem Internetu.

⁴³⁰ W dalszej części rozważań przez pojęcie aukcji internetowej autorka będzie rozumiała formę i/lub narzędzie służące do prezentacji oferowanych przedmiotów oraz możliwości ich zakupu lub licytowania. Z kolei serwis aukcyjny to miejsce prezentacji aukcji internetowych, za którego pośrednictwem można dokonać licytacji i/lub zakupu przedmiotu, jak również zapłaty i innych czynności związanych z licytowanym i/lub zakupionym przedmiotem.

i barier wejścia na rynek stanowiąca strukturę rynku zbliżoną do konkurencji monopolistycznej (1995–2000);

- fazę tzw. twórczej destrukcji na rynku online, skutkującej tworzeniem nowego ładu, głównie w zakresie kształtowania struktury łączącej cechy konkurencji monopolistycznej i oligopolu m.in. pod wpływem: uzyskania dominującej pozycji na rynku przez kilka firm aukcyjnych, zmiany liczby serwisów w ujęciu globalnym, będącej rezultatem kryzysu dot-comów aukcyjnych, jak również przeobrażeń w zakresie profilu ich funkcjonowania (przechodzącego od modelu aukcyjnego do modelu transakcyjno-aukcyjnego), stanowiących wynik wprowadzenia opcji stałej ceny (2001–2003);
- fazę powstania nowej instytucji na rynku online, tj. internetowych grup aukcyjnych, tworzących tzw. wielką czwórkę aukcyjną na świecie, mających istotne znaczenie dla wzmocnienia roli kształtującej się w poprzedniej fazie struktury łączącej cechy oligopolu i konkurencji monopolistycznej oraz rozwoju podmiotów branży, wspomaganych nowymi trendami rynku online o charakterze ekonomicznym i społecznym (od 2004 r.).

Powstanie Internetu, a wraz z nim systemów i serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, stanowiło istotny czynnik rozwoju handlu oraz życia społeczno-gospodarczego ludzi. Aukcje znane były 500 lat p.n.e. i już wtedy uchodziły za jedną z ważnych metod działalności biznesowej, pozwalającej na zakup „wszystkiego, co możliwe”: od niewolników, narzeczonej, przez zdobycze wojenne i majątki, po różne prawa i nominacje⁴³¹. To internetowe serwisy aukcyjne, które pojawiły się na początku lat 90. XX w., stały się pewną oryginalną formą rynku, jak również innowacji w technologii informacyjnej⁴³². Kolebką tego nowatorskiego podejścia były Stany Zjednoczone, gdzie po raz pierwszy w historii Internetu, tak jak na rynku tradycyjnym, kupujący i sprzedający mogli zebrać się w jednym miejscu, o dowolnej porze, bez względu na położenie geograficzne, dzień tygodnia, warunki atmosferyczne, samopoczucie itd., by móc wziąć udział w aukcjach internetowych, uchodzących wówczas za formę wirtualnego targowiska (ang. *virtual market*)⁴³³ bądź wirtualnego pchlego targu (ang. *virtual flea market*)⁴³⁴.

⁴³¹ D.C. Wyld, *The Auction Model: How the Public Sector Can Leverage the Power of E-commerce Through Dynamic Pricing*, w: *E-Government 2001*, red. M.A. Abramson, G.E. Means, Rowman & Little Field Publishers Inc., Boston 2001, s. 91–92.

⁴³² D. Bunnell, *The eBay Phenomenon: Business Secrets Behind the World's Hottest Internet Company*, John Wiley & Sons, New York 2001, s. 9.

⁴³³ A. Gillespie, *Foundations of Economics*, Oxford University Press, New York 2011, s. 94; R. Saxena, *Marketing Management*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi 2008, s. 21; J.T. Sinclair, *eBay Business. The Smart Way Maximize Your Profits on the Web's*, AMACON, New York 2007, s. 19.

⁴³⁴ A. Joyner, *The eBay Millionaire: Titanium Power Seller Secrets for Building a Big Online Business*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2005, s. 3; J.W. Moore, *The Internet Weather: Balancing Continuous Change and Constant Truths*, Wiley & Sons Inc., New Jersey 2002, s. 183; J.B. Taylor, A. Weerapana, *Principles of Economics*, South-Western, Cengage Learning, Mason 2012, s. 7.

Historycznie i metodologicznie pomysł utworzenia aukcji internetowych nawiązuje do różnych form działalności gospodarczej, mającej swoje źródło w rynkach z odległych czasów, a także w aukcjach tradycyjnych i przetargach. Biorąc jednocześnie pod uwagę fakt, że pierwsze internetowe serwisy aukcyjne powstały w Stanach Zjednoczonych, istotną rolę w ich powstaniu, rozwoju i funkcjonowaniu można przypisać innym formom rynków, tj. pchlim targom i garażowym wyprzedazom, charakterystycznym dla amerykańskiej kultury konsumpcji i wymiany dóbr.

Fakt ten sprawia, że w wielu źródłach internetowe serwisy aukcyjne porównywano do pchlich targów (oraz garażowych wyprzedazy, choć rzadziej) lub określano takim właśnie mianem. W ten sposób postrzegali je m.in.: Deborah Lim, Patricia Anthony i Chong Mun Ho, pisząc, że internetowe aukcje zapewniają swoim użytkownikom formę wirtualnego pchlego targu ze wszystkimi nowymi i używanymi produktami z całego świata⁴³⁵; Patricia Wallace, porównując aukcje internetowe do największego pchlego targu w historii planety⁴³⁶; Amy Joyner, twierdząc, że aukcje internetowe (np. serwis aukcyjny iOffer) to wirtualne pchle targi, na których najlepsze produkty i/lub usługi cieszą się ogromną popularnością⁴³⁷.

Terminologia i te porównania były charakterystyczne głównie dla serwisów aukcyjnych powstałych i funkcjonujących w latach 90. XX w. i na początku nowego millenium, kiedy:

- jedynym formatem kształtowania ceny były licytacje (bez opcji stałej ceny, tj. „Kup teraz”), przez co nazywano je internetowymi serwisami aukcyjnymi⁴³⁸;
- oferowane przedmioty były z reguły przedmiotami używanymi, „z drugiej ręki”, o charakterze kolekcjonerskim, hobbystycznym itd.;

⁴³⁵ Por.: „Online auction has also given consumers a »virtual« flea market with all the new and used merchandises from around the world” („Aukcje internetowe to również rodzaj wirtualnych pchlich targów, z zarówno nowymi, jak i używanymi towarami z całego świata”). D. Lim, P. Anthony, Ch.M. Ho, *Predictor Agent for Online Auctions*, w: *Agent and Multi-Agent Systems: Technologies and Applications: Second KES International Symposium, KES-AMSTA 2008, Incheon, Korea, March 26–28, 2008, Proceedings*, red. N. Thanh Nguyen, G. Sik Jo, Springer, Wrocław–Incheon 2008, s. 381.

⁴³⁶ Por.: „May be the largest flea market in the history of the planet: the online auctions” („Mogą być największym pchlim targiem w historii planety: aukcje internetowe”). P. Wallace, *The Psychology of the Internet*, Cambridge University Press, Cape Town 1999, s. 177.

⁴³⁷ A. Joyner, *The Online Millionaire: Strategies for Building a Web-Based Empire on eBay and Beyond*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007, s. 136. Innymi autorami stosującymi analizowane porównania byli: R. Blanchard, *Creating Wealth With a Small Business*, iUniverse, Bloomington 2011, s. 402; A. Błaszczuk, A. Maciejewski, *Pchli targ w Internecie*, <http://archiwum.rp.pl/artykul/288368-Pchli-targ-w-Internecie.html> (dostęp: 23.12.2013); D.A. Crowder, R. Crowder, *Creating Web Pages Bible*, Wiley Publishing Inc., Indianapolis 2004, s. 549; D.M. Miller, *eBay in 10 Minutes*, Pearson Education Inc., New Jersey 2011, s. 61; M. Lewis, *20 Questions to Ask Before Buying on eBay*, Career Press, New Jersey 2006, s. 19; L. Murley, A. Wilson, *The Distribution of Goods and Services*, The Rosen Publishing Group Inc., New York 2012, s. 55.

⁴³⁸ Między innymi ze względu na tradycję, uzus językowy, przyzwyczajenie itd. termin „serwis aukcyjny” używany jest zarówno do serwisów o profilu aukcyjnym, jak i serwisów transakcyjno-aukcyjnych, co w kontekście wprowadzonego w poprzednim podrozdziale rozróżnienia i podziału wydaje się błędem logicznym.

- transakcje aukcyjne były prowadzone głównie w modelu C2C, rzadziej w modelu B2C;
- udział sprzedawców prowadzących zorganizowaną działalność handlową był bliski zeru.

Patrząc na aukcje internetowe przez zjawisko garażowych wyprzedaży, można zauważyć, że uchodzą one za alternatywną przestrzeń wymiany i sprzedaży⁴³⁹, a także metaforę rynku o szczególnym charakterze, uwzględniającym różne zwyczaje obowiązujące podczas tradycyjnej wymiany handlowej, np. „targowania się” o cenę czy rozmów ze sprzedawcą na temat produktów. Na ten pierwszy aspekt zwraca uwagę m.in. John Rankin Rogers⁴⁴⁰, odtwarzając historyczny proces „targowania się” stron o wysokość renty, płac i cen, w którym wyłania się instytucja własności prywatnej, z uwzględnieniem sporów o płace oraz przyczyn i ograniczeń decyzji cenowych.

Relacje i zależności, jakie zachodzą między uczestnikami partycypującymi w aukcjach online, mogą – na wzór garażowych wyprzedaży – powstawać także na podstawie bezinteresownej wymiany dóbr bądź wymiany opartej na tzw. półprezencjach (ang. *semi gifts*), czyli produktach, którym towarzyszy symboliczna wartość. Charakteryzowane w taki sposób aukcje online i garażowe wyprzedaże wpisują się w założenia kultury darów (bądź kultury prezentów vel ekonomii darów, ang. *gift economics* lub *gratis economy*), sprowadzającej się do wzajemnego przekazywania dóbr i kształtowania dobrobytu oraz pozytywnego wizerunku społeczności użytkowników (konsumentów) biorących w niej udział⁴⁴¹. Analizowane podmioty rynku formalnego i nieformalnego w swoich założeniach nawiązują także do głównych postulatów ekonomii dzielenia się (in. wspólnej konsumpcji lub współdzielonej konsumpcji, ang. *shared economy*, *sharing economy* lub *collaborative economy*)⁴⁴², czyli

⁴³⁹ Por.: P. Mullins, Ch. Kynaston, op.cit., s. 157.

⁴⁴⁰ Por.: R.D. Hurt, *The Union Labor Party, Georgism, and Agrarian Reform*, „Journal of the West” 1977, vol. 16, s. 10–15.

⁴⁴¹ Początkowo kultura darów związana była z antropologią, niemniej wraz z upływem czasu stała się także jednym z zagadnień ekonomii, co przyczyniło się do powstania pojęcia ekonomii darów. Sama tradycja kultury darów związana jest z wielowiekową tradycją dawania, zaś jej początków doszukiwano się już w działaniach amerykańskich plemion, w których osoby wyżej postawione obdarowywały osoby o niższym statusie materialnym dobrami, których już nie potrzebowały. Wraz z upływem czasu jej główne założenia ewoluowały, zaś współcześnie utożsamia się ją nie tylko z przekazywaniem dóbr przez osoby bogate biednym, ale także działaniem w odwrotnym kierunku. Więcej na temat kultury i ekonomii darów w: A. Kelen, *The Gratis Economy: Privately Provided Public Goods*, CEU Press, Budapest 2001; J. Kenway, E. Bullen, J. Fahey, S. Robb, *Haunting the Knowledge Economy*, Routledge, New York 2006; S.C. Shershow, *The Work & The Gift*, University of Chicago Press, Chicago 2005.

⁴⁴² Terminy „wspólna konsumpcja” i „ekonomia dzielenia się” wprowadzili Marcus Felson i Joe L. Spaeth w artykule *Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach* z 1978 r. Por.: M. Felson, J.L. Spaeth, *Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach*, „American Behavioral Scientist” 1978, no. 21, s. 614–624. Więcej na temat ekonomii dzielenia się w: B. Buczyński, *Sharing is Good: How to Save Money, Time and Resources Through Collaborative Consumption*, New Society Publishers, Gabriola 2013; J. Elster, K.O. Moene, *Alternatives to Capitalism*, Cambridge University Press, Editions de la Maison des Sciences de l’homme, New York–Paris

współdzielonej konsumpcji, opartej na bezinteresownej wymianie, płatnym wypożyczeniu produktów oraz przejściu od indywidualu do wspólnoty użytkowników.

Aukcje internetowe, podobnie jak garażowe wyprzedaże, są związane z występującym od kilkudziesięciu lat modelem konsumpcji, w którym jedna strona pełni rolę wytwórcy bądź dostawcy dóbr i usług, druga – ich odbiorcy, zaś przepływ towarów i usług między stronami warunkuje uczestnictwo środka płatniczego. Zarówno jedna, jak i druga aktywność umożliwiają przejście do modelu, w którym kupujący i sprzedający mogą zamieniać się rolami, zaś przepływ gotówki między nimi nie zawsze musi zachodzić.

Wiele opracowań dotyczących garażowych wyprzedaży koncentruje się na szeroko rozumianych zagadnieniach społecznych i psychologicznych, jak również wzajemnego oddziaływania kupujących i sprzedających, podczas gdy garażowe wyprzedaże i aukcje internetowe mogą być także przedmiotem analiz związków i zależności, jakie zachodzą w ramach konsumpcji, konsumpcjonizmu⁴⁴³ oraz nowych sposobów pozyskiwania pieniędzy przez gospodarstwa domowe w trudnych czasach.

Stwierdza się, że zbieżne są również motywacje dotyczące organizowania garażowych wyprzedaży i tworzenia serwisów aukcji internetowych. Według Colberta Dona ludzie kolekcjonują rzeczy, gromadzą je, szukają miejsca, gdzie mogliby przechowywać rzadko używane przedmioty, a następnie urządzają wyprzedaże, by się pozbywać zgromadzonych przedmiotów, po czym ponownie spędzają niezliczone godziny na zakupach, aktualizując i poszerzając ich zbiór, jak również zastępując stare rzeczy nowymi⁴⁴⁴. Dla Karla Gustava Heidera⁴⁴⁵ współczesne garażowe wyprzedaże są środkiem cyrkulacji wszelkiego rodzaju artykułów gospodarstwa domowego, odzieży, książek oraz innych rzeczy, które nadają się do dalszego użycia⁴⁴⁶. Zjawisko wyprzedaży może mieć także związek z kształtowaniem się klasy średniej, różnicami w poziomie zamożności oraz aspiracjami do prowadzenia pewnego stylu życia, albowiem zarówno garażowe wyprzedaże, jak i serwisy aukcyjne oraz transakcyjno-aukcyjne pozwalają ludziom na sprzedaż przedmiotów, które do tego stylu już nie pasują⁴⁴⁷.

1989, s. 179; L. Gold, *The Sharing Economy: Solidarity Networks Transforming Globalisation*, Ashgate, Aldershot 2004.

⁴⁴³ P. Mullins, Ch. Kynaston, op.cit., s. 158–160.

⁴⁴⁴ C. Don, *Zabójcze emocje*, Wydawnictwo „M”, Kraków 2010, s. 148–149.

⁴⁴⁵ Karl Gustav Heider (ur. 1935) – amerykański antropolog, prowadził prace nad etnografią kinematografii oraz zajmował się problemami kina indonezyjskiego.

⁴⁴⁶ Do najczęściej sprzedawanych przedmiotów podczas garażowych wyprzedaży należą: książki, akcesoria dla dzieci, wyposażenie kampingowe, odzież i obuwie, produkty elektroniczne, meble, biżuteria, urządzenia kuchenne, zabawki, przedmioty sportowe, sprzęt RTV i AGD oraz niewykorzystane prezenty. Miejsca, w których odbywa się garażowa wyprzedaż, oznaczone są z reguły własnoręcznie wykonanymi drogowskazami, ułatwiającymi dotarcie do celu. S. Rofe, *Have a Garage Sale and Make Some Money*, The Worsley Press, Hastings 2000, s. 19–21.

⁴⁴⁷ Ł. Zalesiński, *Komplet kinkietów sąsiadowi tanio sprzedam*, <http://www.rp.pl/artykul/722609-Komplet-kinkietow-sasiadowi-tanio-sprzedam.html> (dostęp: 24.10.2013).

Dla porównania, podobnie jak w przypadku garażowych wyprzedaży, wzrost popularności pchlich targów wiąże się z kulturą konsumpcjonizmu. Efekt ten przyczynił się do powstania nowego zjawiska i pojęć mających również zastosowanie w aukcjach online, np. zakupów natychmiastowych (ang. *immediate purchase* lub *Buy It Now*) oraz pośpiechu przy zakupie różnych ulubionych przedmiotów (ang. *hurry to purchase*). Mają one przełożenie na wzrost ich cen, albowiem odroczenie decyzji o zakupie ulubionego produktu, chociażby z uwagi na wysoką cenę, może skutkować ryzykiem jego utraty na skutek złożenia oferty zakupu przez innego zainteresowanego. Ponadto, niezależnie od wzrostu liczby różnych cennych przedmiotów oraz antyków oferowanych do sprzedaży na pchlich targach, coraz trudniejszy staje się także zakup przedmiotów o charakterze niszowym i produktów najwyższej jakości. Tym samym popyt na te właśnie dobra skutkuje wzrostem podaży na rynku innych przedmiotów kolekcjonerskich i antyków, będących jednak niższej jakości.

Aukcje internetowe i amerykańskie pchle targi mają wiele cech wspólnych, typowych dla historycznych i nowoczesnych społeczeństw. Należą do nich m.in. miejsce spotkań kupujących i sprzedających, które powinno charakteryzować się dużą koncentracją ludzi, oraz odpowiedni dzień tygodnia i odpowiedni moment, w którym kupujący i sprzedający mogą się spotkać, by dokonać wymiany dóbr i usług. Te właśnie aspekty przemawiają za tym, że współczesne aukcje internetowe i pchle targi niewiele różnią się od starożytnej greckiej agory, rzymskiego forum⁴⁴⁸ i tzw. dni handlowych (ang. *market days*) w feudalnej Europie i Azji⁴⁴⁹.

Pchle targi to miejsca, gdzie ceny – teoretycznie – są niskie oraz istnieje prawdziwe i wyraźne poczucie materialnej obietnicy (vel tajemnicy) co do tego, że nigdy nie wiadomo, co znajduje się przy stoiskach tworzących rynek. Między innymi z tego względu zarówno pchle targi, jak i aukcje internetowe stanowią pewną formę powrotu do świata przodków, w którym kupcy sprzedawali wszystko, co możliwe. Amerykańskie pchle targi stanowią formę aktywności w sektorze prywatnym w swojej najbardziej wyzwolonej postaci, dając jednocześnie nabywcom szansę na swoiste „polowanie na skarby”, okazyjne zakupy, jak również przeżycia fizyczne oraz psychiczne. Dzięki temu pchle targi, podobnie jak aukcje online, różnią się od większości innych dziedzin handlu tym, że:

⁴⁴⁸ Agora (gr. ἀγορά, pol. miejsce zgromadzeń) stanowiła główne miejsce zgromadzeń, w którym rolnicy, sprzedawcy ryb, piekarze i wszelkiego rodzaju kupiectwo miało swoje stragany, zaś bankierzy i posiadacze walut obcych swoje stoły. Starożytne agory były także głównymi miejscami spotkań przyjaciół i znajomych; miejscami dzielenia się różnymi nowinami, jak również miejscami wygłaszania przemów, nielegalnego handlu, a nawet głosowania. Z kolei rzymskie forum zaczęło funkcjonować na wzór skromnego rynku. Jako centrum życia społecznego i politycznego rozpoczęło swoje funkcjonowanie za sprawą budynków państwowych, jakie tu powstawały. Od zarania dziejów pełniło także funkcję rynku, który w sposób naturalny stał się częścią społeczności. A. LaFarge, *Flea Market Directory...*, s. IX–X.

⁴⁴⁹ M. Prokopow, op.cit., s. 235.

- nie określa ich żaden specjalny rodzaj handlu;
- nie kierują asortymentu produktów do konkretnej grupy ludzi;
- nie faworyzują istniejących marek;
- nie muszą używać współczesnego języka biznesu, by utrzymać się na rynku.

Stąd popularność pchlich targów i aukcji online uruchamia nietypowy i nieprzewidywalny ich charakter, jako magazynów możliwości⁴⁵⁰.

Aukcje online przejmują także wiele założeń metodologicznych, terminologicznych i organizacyjnych charakterystycznych dla aukcji tradycyjnych. Dotyczy to przede wszystkim sposobów ich organizacji, form przeprowadzania, przedmiotu obrotu, rozwiązań dotyczących kryteriów uczestnictwa, warunków odstąpienia od licytacji. W świetle tak zdefiniowanych zależności i powiązań przyjmuje się, że aukcje internetowe mogą uchodzić za internetową formę połączenia wybranych elementów kultury, gospodarki nieformalnej i nurtów społecznościowego⁴⁵¹ oraz crowdsourcingowego⁴⁵² z elementami typowymi dla gospodarki formalnej, opartej na zdefiniowanych zasadach funkcjonowania. Aukcje online i internetowe serwisy aukcyjne oraz transakcyjno-aukcyjne stanowią zatem triadę cech charakterystycznych dla aukcji tradycyjnych, pchlich targów i garażowych wyprzedaży, ale mających swoje odzwierciedlenie i zastosowanie w środowisku wirtualnym. Wybrane podobieństwa między analizowanymi formami aktywności prezentuje tabela 2.6.

⁴⁵⁰ Ibidem, s. 234.

⁴⁵¹ Nurt społecznościowy związany jest z tworzeniem serwisów społecznościowych, czyli serwisów internetowych istniejących dzięki zgromadzonej wokół nich społeczności (ang. *community*).

⁴⁵² Crowdsourcing (od słów: *crowd* – tłum, *sourcing* – czerpanie ze źródła) to korzystanie z mądrości tłumu (ang. *wisdom of the crowd*). Crowdsourcing może być także definiowany jako proces, w ramach którego firma przeprowadza outsourcing zadań wykonywanych tradycyjnie przez pracowników do niezidentyfikowanej, zwykle bardzo szerokiej grupy ludzi. Crowdsourcing umożliwia wszystkim użytkownikom Internetu partycypację w zadaniach, które kiedyś były zarezerwowane dla wąskiej grupy specjalistów. Termin ten został wprowadzony przez Jeffa Howe'a w czerwcu 2006 r. na łamach magazynu „Wired” w artykule *The Rise of Crowdsourcing*, zaś 2 lata później tematykę tę opisał w książce *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. Przed 2006 r. tematykę zblizoną do crowdsourcingu podjęli inni autorzy, wprowadzając do nauki autorskie propozycje tego terminu: Pierre Levy („zbiorowa mądrość”, ang. *Collective Intelligence*), Derrick de Kerckhove („inteligencja otwarta”, ang. *Connected Intelligence*), Howard Rheingold („inteligentne tłumy”, ang. *Smart Mobs*), James Surowiecki („mądrość tłumów”, ang. *the Wisdom of Crowds*) i Erick S. Raymond („kreatywny bazar”, ang. *The Creative Bazaar Model*). Więcej na temat crowdsourcingu w: *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Advice From Leading Experts in the Field*, red. P. Sloane, Kogan Page Publishers, London–Philadelphia–New Delhi 2011; D.C. Brabham, *Crowdsourcing*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 2013; J. Howe, *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Three Rivers Press, London 2009; J. Surowiecki, *Mądrość tłumu: większość ma rację w ekonomii, biznesie i polityce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.

Tabela 2.6. Związki między aukcjami internetowymi a aukcjami tradycyjnymi, garażowymi wyprzedażami i pchlimi targami

Aukcje internetowe i ich powiązania z:	
aukcjami tradycyjnymi	garażowymi wyprzedażami i pchlimi targami
<ul style="list-style-type: none"> • forma zorganizowanego rynku (in. klasyczna struktura rynku formalnego), odbywającego się w określonym miejscu, czasie oraz według ustalonych reguł, zwyczajów i zasad sprecyzowanych w regulaminach, • zasady funkcjonowania regulowane przepisami prawa cywilnego i handlowego, • publiczna sprzedaż odbywająca się głównie za pośrednictwem aukcji pierwszej ceny, aukcji angielskiej i aukcji dwustronnej, • dobrowolność licytacji, • bezpośrednia konkurencja między kupującymi (w przypadku aukcji z licytacją, bez stałej ceny) i sprzedającymi (przede wszystkim oferującymi ten sam produkt)^a, • sprzedającymi mogą być osoby fizyczne, przedsiębiorstwa i instytucje, • niejednorodność oferowanych towarów (wykorzystywane do sprzedaży standardowych lub niestandardowych produktów, pojedynczych i unikatowych towarów, jak również towarów o charakterze masowym), • możliwość zastosowania różnych typów i formatów aukcji, cen i czasu trwania aukcji, • duża różnorodność form negocjacyjnych, • informacje o produktach i cenach dostępne w formie elektronicznej 	<ul style="list-style-type: none"> • rozbudowany katalog dóbr i usług („mydło i powidło”), • możliwość sprzedaży towarów nowych oraz redystrybucji towarów używanych i „z drugiej ręki”, o niskiej wartości pieniężnej (utożsamiane z tzw. półprezentami) z pominięciem zobowiązań fiskalnych względem organów podatkowych, • wolne wybory sprzedających w zakresie sprzedawanych przedmiotów i usług oraz kupujących odnośnie do decyzji dotyczących zakupów, • artykułowanie różnych zwyczajów handlowych np. „targowania o cenę”, opinii i rekomendacji na temat sprzedających i kupujących, podtrzymywanie relacji handlowych, • budowanie społeczności kupujących i sprzedających (aspekt społecznościowy), kontaktującej się ze sobą nie tylko przez narzędzia komunikacji elektronicznej, ale także osobiście, tj. <i>face-to-face</i>, • organizowanie spotkań i eventów dla kupujących i sprzedających, wzmacniających relacje handlowe, jak również kontakty towarzyskie i rozrywkowe, • udział i zaangażowanie członków społeczności w różnych akcjach, np. charytatywnych, społecznych, kulturalnych itp., • partycypacja w procesie crowdsourcingu, czyli tworzeniu nowych rozwiązań i pomysłów przez wspólnotę, • udział czynnika emocjonalnego, np. przyjemności, euforii towarzyszącej m.in.: obfitości gospodarki konsumpcyjnej, dostępowi do ciągle nowych towarów, dokonywaniu wyborów czy samemu procesowi wyszukiwania ich i odkrywania

^a W przypadku aukcji tradycyjnych mówi się o rynku sprzedawcy (tj. istnieje konkurencja między kupującymi, albowiem jest ich wielu, natomiast sprzedający tylko jeden). W przypadku aukcji internetowych sytuacja może się zmieniać w zależności od rodzaju licytacji. W przypadku licytacji bez ceny minimalnej bądź licytacji z ceną minimalną możemy mówić, że mamy do czynienia z rynkiem sprzedającego (występuje jeden sprzedający dany produkt i wielu licytujących). Z kolei, jeśli występuje opcja stałej ceny („Kup teraz”), aukcje internetowe można porównać do rynku kupującego, w którym występuje wielu sprzedawców tego samego dobra i jeden bądź kilku kupujących. Z reguły jednak serwisy aukcji internetowych cechuje rozproszenie po stronie podaży i popytu.

Źródło: opracowanie własne.

Specyfika handlu internetowego powoduje, że internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne różnią się od tradycyjnych domów aukcyjnych metodami prezentacji produktów, przebiegiem i czasem trwania licytacji, metodą dostarczania towaru, systemem oceny i weryfikacji sprzedawców oraz techniką pozyskiwania

klientów⁴⁵³. Najważniejszymi elementami odróżniającymi aukcje tradycyjne, jak również garażowe wyprzedaże i pchle targi od aukcji internetowych są m.in.:

- synchroniczność sesji oraz spotkań wszystkich uczestników lub pewnej ich grupy;
- możliwość bezpośredniej prezentacji próbek i sprzedaży różnych przedmiotów, w tym najdroższych dzieł sztuki, dóbr, w których przypadku działa efekt Veblena⁴⁵⁴, jak również przedmiotów „z drugiej ręki” i rzeczy używanych, także w celu sprawdzenia ich stanu użytkowego, funkcjonalności, oryginalności i wiarygodności;
- większy zakres informacji uzyskanych od grup ekspertów i sprzedających, które mają istotne znaczenie w przypadku licytowanego produktu⁴⁵⁵;
- możliwość bezpośredniej negocjacji cen;
- potencjalnie niższe ryzyko oszustw (np. finansowych) lub nadużyć ze strony różnych uczestników.

Zaletę serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, którą można wskazać w kontekście braku fizycznego kontaktu między kupującymi i sprzedającymi, a przez to braku możliwości bezpośredniej weryfikacji oferowanych przedmiotów, stanowią w analizowanym przypadku jedynie te czynności, które pozwalają na zwiększenie wiarygodności procesu transakcji i oferowanych produktów. Należą do nich m.in.:

- dostarczenie większej liczby zdjęć przedmiotów;
- zastosowanie rozbudowanego opisu aukcji;
- wymiana informacji między użytkownikami dzięki wykorzystaniu systemu e-mailowego lub innych urządzeń zdalnych.

Poza tym dla wielu grup (rodzajów) produktów analizowany brak fizycznej obecności na aukcjach, rynkach, targach oraz wyprzedażach ma szczególne znaczenie, zwłaszcza ze względu m.in. na koszty i/lub warunki transportu. Budowanie systemu zaufania w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych dotyczy także płatności i wysyłki przedmiotu.

W odróżnieniu od tradycyjnych form prezentacji i sprzedaży przedmiotów, aukcje internetowe zapewniają możliwość stworzenia większego rynku dla licytowanych dóbr

⁴⁵³ G. Chodak, op.cit., s. 221–225.

⁴⁵⁴ Internetowy serwis aukcyjny może stanowić dla analizowanych kategorii dóbr miejsce prezentacji i reklamy, rzadziej zaś miejsce, w którym dokonuje się ich zakupu. Wynika to m.in. z pragnienia lub konieczności zweryfikowania wiarygodności i/lub obejrzenia drogiego przedmiotu przed jego zakupem, jak również konserwatywnego stanowiska uznanych kolekcjonerów i inwestorów, którzy sceptycznie podchodzą do zakupu drogich przedmiotów na aukcjach internetowych.

⁴⁵⁵ W przypadku aukcji internetowych zakres informacji ograniczony jest głównie do zawartości strony *World Wide Web* i sprowadza się przede wszystkim do opisu aukcji, kilku zdjęć i/lub dodatkowych wiadomości uzyskanych na życzenie kupującego od sprzedawcy za pośrednictwem wiadomości e-mail, telefonu bądź przez kontakt osobisty.

przez redukcję barier ilościowych, geograficznych i czasowych, jak również pozyskania większej niż w przypadku tradycyjnych spotkań grupy licytujących w znacznie krótszym czasie. Stały się one bardziej komfortowym miejscem prezentacji przedmiotów pod względem logistycznym⁴⁵⁶, organizacyjnym⁴⁵⁷, a w wielu przypadkach także finansowym⁴⁵⁸ w stosunku do tradycyjnych sesji i spotkań. Aukcje internetowe redukują koszty rynkowego ryzyka finansowego, zaopatrując tym samym podmioty w mechanizmy służące do testowania wrażliwości popytu na różnorodne ceny lub przedmioty sprzedawane razem⁴⁵⁹. Poza tym łatwość powtarzania tego samego formatu sprzedaży dla licznych przedmiotów przemawia za większą atrakcyjnością internetowej sprzedaży aukcyjnej w stosunku do sprzedaży tradycyjnej.

Aukcje internetowe redukują opóźnienia, inwentaryzację, czas cyklu oraz koszty działania, równocześnie poprawiając jakość i zyski⁴⁶⁰. Ponadto, umożliwiają dostawcom z całego świata współzawodnictwo z dostawcami lokalnymi na tym samym poziomie, stanowiąc dla nich centra dochodu.

W podsumowaniu powyższych rozważań należy stwierdzić, że internetowe serwisy aukcyjne lat 90. XX w. uchodziły za specyficzną formę rynku oraz jeden z wiodących modeli e-biznesowych w gospodarce cyfrowej. W badanym okresie aukcje te pełniły także rolę instytucji, głównie w zakresie wiedzy na temat gospodarki i gospodarowania. Ze względu na wykorzystanie Internetu i nowych technologii zastosowanie formatu aukcyjnego w handlu różnymi rodzajami przedmiotów uległo zwielokrotnieniu, jak nigdy wcześniej. Z kolei dynamika wzrostu i wielość zmian, jakie dokonywały się na rynku internetowym w badanym okresie, pozwalają jedynie na przyjęcie pewnych uogólnień i uchwycenie najważniejszych tendencji i trendów w obszarze badanego zagadnienia.

⁴⁵⁶ To jest bez konieczności przewożenia oferowanych przedmiotów, tak jak ma to miejsce w przypadku garażowych i bagażnikowych wyprzedaży, pchlich targów czy aukcji tradycyjnych.

⁴⁵⁷ Komfort organizacyjny aukcji internetowych zapewnia technologia, dzięki której możliwe stało się stworzenie narzędzi służących szybkiemu wyszukiwaniu aukcji według określonych przez użytkownika preferencji czy grupowaniu przedmiotów w odpowiednie kategorie i podkategorie, ułatwiające wyszukiwanie oraz przeglądanie aukcji. W tradycyjnych domach aukcyjnych bądź podczas garażowych wyprzedaży i pchlich targów tego typu czynności wymagają znacznego zaangażowania czasu i wysiłku ze strony zainteresowanych, choćby m.in. poszukiwanie przedmiotów w papierowych katalogach czy wertowanie list aukcji dotyczących różnych przedmiotów nie zawsze podzielonych tematycznie.

⁴⁵⁸ Na przykład w odniesieniu do takich przedmiotów, których umieszczenie na stronach serwisu aukcyjnego w zakładce „Ogłoszenia drobne” jest relatywnie tańsze niż w przypadku reklamy w gazetach. Ponadto, prowizje w internetowych serwisach aukcyjnych stanowią z reguły 1/5 wartości, jaką naliczają domy oferujące aukcje tradycyjne.

⁴⁵⁹ G.C. Anders, op.cit., s. 700.

⁴⁶⁰ Ibidem.

Pojawienie się aukcji w Internecie uznano za formę przełomowego odkrycia i innowacji. Sam proces tworzenia serwisów aukcyjnych, specjalizujących się początkowo w sprzedaży produktów używanych, „z drugiej ręki” i kolekcjonerskich przyczynił się – z jednej strony – do stworzenia nowej formy rynku, z drugiej zaś – do ograniczenia lub zaniechania sprzedaży różnych przedmiotów w domach aukcyjnych, jak również podczas garażowych wyprzedaży i pchlich targów.

Większość aukcji, jak również internetowych serwisów aukcyjnych powstałych i funkcjonujących w Internecie do końca XX w. wykazywała pewne podobieństwo do różnych serwisów handlowych powstałych w XXI w. Różnice dotyczyły głównie struktury asortymentowej, zasad funkcjonowania, wizualizacji przedmiotów czy nawet czynnika emocjonalnego, jaki towarzyszył licytacom oraz wygranym w aukcji.

2.4. Ekonomia aukcji online i serwisów aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych⁴⁶¹

Ewa Drabik za H. Peytonem Youngiem pisze, że mianem aukcji można określić otoczenie, w którym towary i pieniądze podlegają alokacji. Na tę procedurę alokacji składają się metoda lub proces, które prowadzą do wyboru konkretnego podziału towaru i pieniędzy, w efekcie czego towary zostają sprzedane osobie wyceniającej je najwyżej (tzw. reguła aukcyjna lub przetargowa). Oznacza to zatem, że aukcje, w tym także aukcje internetowe, stanowią zarówno proces wyboru najlepszego wariantu działania w ramach konkursu ofert, jak i jeden z mechanizmów ekonomicznych, służących pozyskiwaniu sposobu efektywnej alokacji towarów i pieniędzy między uczestników aukcji konkurujących między sobą i dysponujących określonymi zasobami pieniężnymi⁴⁶². W uproszczeniu aukcje internetowe i serwisy specjalizujące się w przeprowadzaniu aukcji uchodzą za formę miejsca, w którym kształtowane są ceny oraz dochodzi do realizacji transakcji kupna-sprzedaży. Są także rynkiem łączącym handel różnymi dobrami o charakterze pierwotnym i wtórnym.

W kontekście rodzaju użytkowników serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych (tj. kupujących i sprzedających) opłacalność aukcji internetowych oparta jest na relatywnie wysokich kosztach stałych i zmniejszających się kosztach przeciętnych. Zwiększająca się w serwisach analizowanego typu liczba kupujących i sprzedających

⁴⁶¹ Termin „ekonomika aukcji internetowych i serwisów aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych” został wprowadzony przez autorkę publikacji i obejmuje badanie prawidłowości ekonomicznych występujących w sektorze aukcji internetowych, będących jednym z podsystemów *e-commerce* i gospodarki cyfrowej.

⁴⁶² E. Drabik, op.cit., s. 11.

sprawia, że wzrasta liczba „udanych” licytacji, tj. licytacji zakończonych sprzedażą, zaś im jest ona wyższa, na tym większą ilość sprzedanych dóbr można podzielić koszty stałe. Zjawisko to, znane jako korzyści skali (czyli obniżenie kosztów przez zwiększenie produkcji), rodzi ważne konsekwencje również dla analizowanego przemysłu aukcji online.

Korzyści skali dotyczą także wykorzystania portali internetowych, w tym serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, do oferowania szerokiego asortymentu i możliwości wyboru różnych dóbr i/lub usług. Gwałtowny wzrost liczby aukcji sprawił, że serwisy aukcji internetowych uzyskały znaczne zwroty swoich inwestycji. Ten potencjał przychodów ma też pozytywny wpływ na ich konkurencyjność⁴⁶³, a w konsekwencji oddziałuje na pozycję firmy aukcyjnej na rynku internetowym i wśród innych serwisów i firm tego typu.

Reguła ta dotyczy głównie serwisów, które pojawiły się na rynku internetowym już w początkach jego kształtowania, zyskały popularność oraz dysponują znaczną bazą klientów i bogatym asortymentem przedmiotów (tzn. takich, które osiągnęły „masę krytyczną”). W przypadku serwisów nowopowstałych, małych, jak również serwisów lokalnych (w myśl kryterium mikro), które nie są w stanie konkurować z serwisami globalnymi i dla których reguły korzyści skali nie mają zastosowania, powodzenie na rynku internetowym wyznaczają głównie różne formy promocji, reklamy i marketingu, np. marketing szeptany i wirusowy, informacje rozprzestrzeniane w środowisku lokalnym i wśród subskrybentów, a w odniesieniu do serwisów dużych i wchodzących w kolejne fazy rozwoju – marketing profesjonalny.

Uczestnictwo w aukcjach internetowych rodzi różne koszty, którymi obarczeni są zarówno sprzedający, jak i kupujący w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych. Można je uzależniać od różnych kryteriów i dzielić w zależności od tego, czy licytujący wygra aukcję (lub nie) oraz czy sprzedającemu uda się sprzedać przedmiot (czy też nie). Jeśli chodzi o tę pierwszą grupę użytkowników biorących udział w aukcjach online, ponoszone przez nich koszty dotyczą m.in.:

- dostępu do informacji oraz wyszukiwania przedmiotów i/lub usług;
- zakupu wylicytowanych i/lub zakupionych przedmiotów i/lub usług;
- przesyłki zakupionych przedmiotów oraz dostarczenia bądź realizacji nabytych usług;
- nieuczciwych praktyk i technik stosowanych przez sprzedających (np. celowego bądź przypadkowego opóźnienia w wysyłce, oszustw finansowych itd.);

⁴⁶³ G.C. Anders, op.cit., s. 703; P.R. Wurman, *Online Auction Site Management*, w: *The Internet Encyclopedia*, t. 2, red. H. Bidgoli, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2004, s. 709–713.

- dysonansu poznawczego kupujących względem nabytych przedmiotów i/lub usług;
- „klątwy kupującego (zwycięzcy)”⁴⁶⁴.

W odróżnieniu od wspomnianych wyżej, kategoriami kosztów ponoszonych przez kupujących są koszty:

- zakupu przedmiotów przeznaczonych do dalszej odsprzedaży;
- utraconych korzyści związanych z umieszczeniem ich w serwisie aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym;
- sprzedaży przedmiotów i ponoszonych w związku z tym faktem opłat prowizyjnych;
- wysyłki;
- obowiązku podatkowego z tytułu prowadzonej działalności handlowej w serwisach analizowanego rodzaju;
- nieuczciwych praktyk stosowanych przez kupujących (np. licytowania i/lub zakupów z fikcyjnych kont, oszustw finansowych itd.).

Precyzyjny wykaz kosztów i utraconych korzyści z tytułu aukcji online ponoszonych przez kupujących i sprzedających w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych prezentuje tabela 2.7.

Większość aukcji internetowych oferuje informacje na temat cen pośrednich, wspomagając w ten sposób decyzje licytujących. Typowo generowana informacja dotyczy aktualnej ceny, często prezentowanej w formie zapytania o cenę. Wprawdzie pomysł ten inspirowany jest rynkiem papierów wartościowych, tj. ciągłą aukcją podwójną, w której interesy kupującego i sprzedającego nie kolidują, pomysł ten może być uogólniony w stosunku do szerszej grupy aukcji internetowych⁴⁶⁵. W praktyce gospodarczej aukcje internetowe pełnią także rolę tablicy informacyjnej dla różnych podmiotów i użytkowników, zawierającej informacje na temat rynkowej ceny różnych przedmiotów i/lub usług oferowanych przez sprzedających. W stosunku do tradycyjnych form prowadzenia działalności handlowej i zakupów aukcje internetowe stały się źródłem różnych korzyści ekonomicznych i społecznych dla kupujących i sprzedających. Niektóre z nich zaprezentowano w tabeli 2.8.

⁴⁶⁴ „Klątwa kupującego” (ang. *winner's curse*) to sytuacja, w której kupujący wpada w wir aukcji i ulega gorączce zakupów bądź przecenia wartość przedmiotu.

⁴⁶⁵ G.C. Anders, op.cit., s. 711.

Tabela 2.7. Wykaz przykładowych kosztów i utraconych korzyści z tytułu aukcji online ponoszonych przez kupujących i sprzedających w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych

Koszty transakcji ponoszone przez kupującego z racji uczestnictwa w aukcji internetowej	Koszty transakcji ^a ponoszone przez sprzedającego z racji sprzedaży w serwisie aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym
<ul style="list-style-type: none"> • dotarcia do informacji na temat poszukiwanych produktów, • czasu związanego z przeglądaniem informacji dotyczących cen oraz właściwości produktu, • znalezienia aukcji w innych konkurencyjnych serwisach handlowych i/lub aukcyjnych bądź transakcyjno-aukcyjnych, • weryfikacji danych dotyczących sprzedającego (koszt wyszukiwania informacji zwrotnej na temat sprzedającego), oceny jego działalności, opinii itp., • wyszukiwania poprzednich cen zamykających aukcję w celu weryfikacji słuszności dokonania zakupu, • emocji związanych z uczestnictwem w licytacji, • utraconej korzyści w przypadku przegranej aukcji lub braku dostępności przedmiotów, • ustalenia ceny w przypadku licytacji i wygrania aukcji, • zakupu przedmiotów po cenach wyższych niż rynkowe, albowiem zakupy aukcyjne nie gwarantują tańszego zakupu towaru w porównaniu ze sklepem tradycyjnym, • zakupu przedmiotów, których cena została celowo podwyższona przez sprzedającego lub inne osoby (tzw. podbijaczy ceny)^b, • oczekiwania na zakupiony przedmiot oraz utraty lub braku satysfakcji podczas oczekiwania na zakupiony przedmiot, • ryzyka oszustwa lub braku satysfakcji z zakupionego produktu (w przypadku aukcji internetowych poziom ryzyka jest większy dla kupującego), • otrzymania przedmiotu niewłaściwego (tzn. niezgodnego z wylicytowanym i/lub zakupionym w serwisie), uszkodzonego lub niespełniającego oczekiwań nabywcy, • „klątwa wygrywającego” 	<ul style="list-style-type: none"> • produkcji lub zakupu przedmiotu przeznaczonego do dalszej odsprzedaży, • czasu poświęconego na analizę oraz wybór platform handlowych, w których mają być ulokowane przedmioty do sprzedaży (na tzw. liście przedmiotów i usług), • opłat aukcyjnych ponoszonych z tytułu prezentacji przedmiotów i usług na stronach serwisów, prowizji od sprzedaży i innych opłat dodatkowych, • czasu poświęconego na kontakt i korespondencję z kupującymi, • niewłaściwych praktyk zakupowych, licytacji naruszających regulaminy i zasady obowiązujące w serwisach, oszustw aukcyjnych (np. zmywy licytujących lub konkurentów wysyłających niewiarygodnie wysokie lub niskie kwoty za licytowany przedmiot), • zapakowania przedmiotu i wysyłki, • dostarczenia przedmiotu, • obowiązku podatkowego z tytułu sprzedaży, • poniesionych kosztów dodatkowych z tytułu działalności handlowej w serwisie i ewentualnych strat

^a Koszty transakcyjne to koszty wynikające ze współdziałania wielu podmiotów gospodarczych. Można je podzielić na następujące grupy: koszty poszukiwania informacji (potrzebne do sprawdzenia tego, czy dane dobro jest dostępne na rynku, kto oferuje najlepsze warunki itd., są to typowe koszty badania rynku i planowania umów); koszty zarządzania i zawierania kontraktów (potrzebne, aby doprowadzić do zaistnienia transakcji); koszty kontroli (ponoszone na dopilnowanie, aby druga strona wywiązała się z warunków kontraktu, mogą to być wszelkie koszty zarządzania, kontroli, monitorowania procesów i wyników, ubezpieczenia od strat spowodowanych korupcją i oportunistycznym). D. Ciesielska, *Offshoring usług. Wpływ offshoringu na rozwój przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 54.

^b W kontekście prezentowanej cechy użytkownicy powinni przestrzegać niepisanej zasady wyrażonej w języku łacińskim jako *ca veat emptor*, czyli ograniczenie zasady dobrej wiary w obrocie handlowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G.C. Anders, *Online Auctions*, w: *The Internet Encyclopedia*, t. 2, red. H. Bidgoli, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2004, s. 705–706.

Tabela 2.8. Wybrane korzyści dla kupujących i sprzedających wynikające z wykorzystania aukcji internetowych w stosunku do tradycyjnych form handlu

Cechy handlu tradycyjnego	Korzyści ze stosowania aukcji internetowych:	
	dla kupującego	dla sprzedającego
Limitowana dostępność do asortymentu „ograniczonego półkami” i z reguły niższa liczba nabywców	teoretycznie nieograniczony dostęp do bogatego i zróżnicowanego asortymentu i rynku	możliwość korzystania z „nieograniczonej półkami” bazy asortymentu
Wysokie koszty transakcji i prowadzenia działalności handlowej, niewielkie możliwości obniżki cen	z reguły niższe koszty zakupu przedmiotów oraz koszty towarzyszące zakupowi	z reguły niższe koszty związane z prezentacją oraz sprzedażą przedmiotów
Istotne znaczenie miejsca, czasu oraz procedur w działalności (tzn. wysokie bariery)	brak barier geograficznych i czasowych w dostępie do oferowanych przedmiotów	uproszczenie procedury sprzedaży, brak barier geograficznych i czasowych, możliwość dowolnej prezentacji przedmiotów
Krótki czas do namysłu w kwestii zakupów i z reguły wyższe ceny	dłuższy czas do namysłu w kwestii zakupu przedmiotów	możliwość zastosowania bardziej atrakcyjnych cen przez eliminację różnych kosztów
Utrudnione wyszukiwanie przedmiotów ze względu na rozproszenie geograficzne itp., skomplikowane procedury	proste i szybkie wyszukiwanie przedmiotów z obszernej bazy, możliwość przeglądania różnych aukcji bez względu na ograniczenia czasowe, geograficzne itd., nieskomplikowane procedury	proste i szybkie umieszczanie przedmiotów w serwisie, nieskomplikowane procedury
Niewielka dostępność do opinii na temat przedmiotów, cen itp.	dostępność opinii na temat przedmiotów, cen itd. w ramach forum, chatów i innych narzędzi społecznościowych	dostępność opinii na temat aukcji w serwisach firmy konkurencyjnej, możliwość porównania cen, opinii itd.
Ograniczone możliwości własnej promocji	nie dotyczy	rozbudowane możliwości własnej promocji
Z reguły większa liczba zatrudnionych pracowników	nie dotyczy	ograniczenie w zatrudnieniu, zmniejszenie lub redukcja kosztów związanych z zatrudnieniem
Czynności wykonywane z reguły w sposób manualny	zautomatyzowanie	zautomatyzowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Su, Q. Hu, *An Exploratory Study of Internet Auction Business Model*, w: *Challenges of Information Technology Management in the 21st Century: 2000 Information Resources Management Association International Conference, Anchorage, Alaska, USA, May 21–24, 2000*, red. M. Khosrowpour, Idea Group Publishing, Hershey 2000, s. 561–562.

Koncepcje aukcji i przetargu zrodziły się w akcie podejmowania prób racjonalizacji podziału wolnych zasobów. W efekcie przyczyniły się one do sporów dotyczących kryteriów wyłaniania zwycięzców. Stąd udział w aukcjach internetowych powala na zastosowanie dwóch alternatywnych kryteriów:

- alokacji efektywnej, tj. sprzedaży oferującemu najwyższą wartość;

- sprzedaży po najwyższej cenie ustalonej przez licytatora (tj. maksymalizację utargu).

Sprzedający i kupujący w serwisie aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym uznają za optymalny wynik wówczas, gdy wyczerpane zostaną potencjalne korzyści obu stron, tzn. kiedy osiągnięte zostanie optimum w sensie Pareto⁴⁶⁶ oraz zgodność indywidualnej racjonalności. Można także stwierdzić, że w stosunku do aukcji internetowej mechanizmem najbardziej optymalnym w sensie maksymalizacji przychodu oczekiwanego przez sprzedawcę może być teoremat ekwiwalentności przychodu (ang. *revenue-equivalence theorem*), proponowany przez Rogera Myersona⁴⁶⁷ i Erica Maskina⁴⁶⁸, amerykańskich ekonomistów i laureatów Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 2007 r. Jak podaje Wacław Stankiewicz, teoremat ustala warunki neutralności ryzyka i nieskorelowanych typów oczekiwań, przy których sprzedawca osiąga ten sam oczekiwany przychód z każdej aukcji, w której towar przechodzi do licytującego najwyższej wartości⁴⁶⁹. Przychody takie mogą generować w szczególności aukcje angielskie i holenderskie, jak również aukcje pierwszej i drugiej ceny.

2.5. Internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne jako instytucje wymiany i kontraktów

Aukcje i przetargi, w tym także aukcje internetowe oferowane przez serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, to nie tylko specyficzna forma rynku, ale w myśl teorii ekonomii instytucjonalnej to także szczególny rodzaj instytucji, charakteryzujących się wysoką efektywnością w procesach alokacji dóbr, sprzyjających wymianie.

Analizowaną aktywność można także postrzegać jako formę kontraktów precyzujących m.in. warunki, obowiązki, zobowiązania i terminy zawieranych umów między różnymi użytkownikami serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, będących jednocześnie uczestnikami życia społeczno-gospodarczego. Użytkownicy tego typu serwisów (kupujący i sprzedający) to zatem – zgodnie z założeniami NEI – „ludzie

⁴⁶⁶ Optimum w sensie Pareto (in. efektywność Pareto, efektywność w sensie Pareto) to termin ekonomiczny oznaczający taki podział dostępnych dóbr, który sprawia, że nie można poprawić sytuacji jednego podmiotu (dostarczyć mu większej ilości dóbr), nie pogarszając sytuacji któregokolwiek z pozostałych podmiotów. Nazwa terminu pochodzi od nazwiska włoskiego ekonomisty Vilfredo Pareto (1848–1923). *Optimum Pareto*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Optimum_Pareto (dostęp: 23.09.2014).

⁴⁶⁷ R. Myerson, *Optimal Auction Design*, „Mathematics of Operations Research” 1981, no. 6, s. 58–73.

⁴⁶⁸ E.S. Maskin, *Auctions and Privatization*, w: *Privatization: Symposium in Honor of Herbert Giersh*, red. H. Siebert, Mohr (Siebek), Institut für Weltwirtschaft, Universität Kiel, Tübingen 1992, s. 115–136.

⁴⁶⁹ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys problemu...*, op.cit., s. 244.

kontraktujący”, dążący do zaspokojenia różnych potrzeb, np. życiowych, ekonomicznych, społecznych.

Internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, jako instytucje wymiany i kontraktów, można charakteryzować przez zespół norm prawnych bądź obyczajowych dotyczących organizacji życia gospodarczego. W myśl założeń Douglasa Cecila Northa internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne można wiązać z pojęciem instytucji, czyli reguł gry, którym towarzyszą stworzone przez człowieka ograniczenia kształtujące ludzkie współdziałanie i budujące strukturę bodźców w sferze wymiany międzyludzkiej o charakterze ekonomicznym⁴⁷⁰. Zdaniem tego autora ograniczenia te mogą mieć charakter:

- formalny, wiążący się z przyjętymi regułami i prawem stanowionym;
- nieformalny, wypływający z przyjętych norm czy dobrowolnych kodeksów zachowań⁴⁷¹.

W odniesieniu do internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych mogą to być przepisy prawa i przyjęte regulaminy, jak również niepisane zasady stosowane w serwisach, zwyczajowo obowiązujące sprzedających i kupujących, tj. tzw. netykieta aukcyjna, o której mowa w jednym z kolejnych podrozdziałów.

Przyjmując definicję instytucji Johna Commonsa, można stwierdzić, że internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne uchodzą za miejsce szeroko pojętej wymiany i działających układów, które mają swoje odzwierciedlenie w transferze praw własności i w których zawarte są reguły, zasady i normy zachowania jednostek w nich występujących⁴⁷². Opisywane formy aktywności ludzkiej, stanowiące jedną z form wymiany elektronicznej oraz kontraktów, wpisują się w klasyfikację transakcji składających się na działający układ. Można w nim zatem wyróżnić transakcje przetargowe, menedżerskie i racjonujące, zaś same aukcje i internetowe serwisy oferujące analizowany rodzaj aktywności mieszczą się w pierwszej ze wspomnianych grup.

W nawiązaniu do poglądów neoinstytucjonalisty Richarda R. Nelsona⁴⁷³ serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne można rozpatrywać jako instytucję ekonomiczną, stanowiącą utrwalone w społeczeństwie wzorce zachowań, reguły i normy kształ-

⁴⁷⁰ Por.: D.C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge 1990, s. 3.

⁴⁷¹ D.C. North, *Economic Performance Through Time*, „The American Economic Review” 1994, vol. 84, no. 3, s. 360.

⁴⁷² J. Commons, *Institutional Economic. Its Place in Political Economy*, t. 1, Macmillan, New York 1934, s. 146.

⁴⁷³ Richard R. Nelson (ur. 1930) – profesor ekonomii na Columbia University, jeden z głównych badaczy ekonomii ewolucyjnej, autor dzieła *An Evolutionary Theory of Economic Change*, wydanego w 1982 r. Por.: R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1982.

tujące współdziałanie w procesach gospodarowania, zwłaszcza w szeroko pojętej wymianie⁴⁷⁴. W świetle oceny Waclawa Stankiewicza wspomniane wyżej wzorce, reguły i normy to formy ograniczenia wolności i swobody działania, jakie pojawiły się w procesie rozwoju gospodarczego i społecznego. Tak pojęte internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne jako instytucje ekonomiczne spełniają trzy zasadnicze funkcje⁴⁷⁵:

- regulują zachowania ludzi w sposób niepowodujący wzajemnych szkód lub dokonujący kompensacji takiej szkody;
- obniżają koszty zawierania transakcji przez ułatwianie kontaktów i dostępu do rynków;
- organizują proces przekazywania informacji i ułatwiają proces uczenia się.

Aukcje internetowe jako instytucje wymiany i kontraktów wyróżniają się następującymi cechami⁴⁷⁶:

- redukują niepewność i koszty transakcyjne;
- zapewniają względną (tj. w określonych granicach) swobodę i bezpieczeństwo działaniom jednostek kontraktujących w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych;
- zawierają system bodźców o pozytywnym i negatywnym charakterze (np. opłat, komentarzy);
- stwarzają podstawy do tworzenia społeczności online;
- wnoszą do działalności czynnik trwałości, ciągłości i stabilności dzięki tworzeniu warunków zapewniających przewidywalność rezultatów określonego zbioru działań;
- są dziedziczone drogą uczenia się jednostek ludzkich.

Przyjmując kryterium stosunku siły zewnętrznej w stosunku do woli ludzkiej, narzuconej przez prawo, wyróżnia się instytucje formalne, zwane „twardymi” i oparte na stanowionym prawie, i nieformalne, zwane „miękkimi”, oparte na zwyczaju⁴⁷⁷. Tak przyjęte kryterium oparte na prawie i zwyczaju, pozwalające na wyznaczenie relacji między instytucjami formalnymi i nieformalnymi⁴⁷⁸, stanowi podłoże do określenia uwarunkowań powstania i rozwoju serwisów i aukcji internetowych.

⁴⁷⁴ Por.: R.R. Nelson, B.N. Sampat, *Making Sense of Institutions as a Factor Shaping Economic Performance*, „Journal of Economic Behaviour and Organization” 2001, no. 44, s. 31–54, cyt. za: W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 34.

⁴⁷⁵ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 34.

⁴⁷⁶ Ibidem, s. 36.

⁴⁷⁷ Ibidem, s. 34.

⁴⁷⁸ Możliwe są w tym przypadku trzy warianty: zwyczaj i prawo będące ze sobą w zgodzie, zwyczaj neutralny wobec prawa i zwyczaj w niezgodzie z prawem.

2.6. Netykieta w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych

Termin „netykieta” (ang. *netiquette*; od słów *net* i *etiquette*, czyli „sieć” i „etykieta”) oznacza maniery i obyczaje, jakich powinien przestrzegać każdy internauta podejmujący aktywność online⁴⁷⁹, specyficzny rodzaj etykiety, czyli tzw. nieformalnych kodów, które w praktyce regulują zachowanie użytkowników podczas korzystania z różnych narzędzi, aplikacji i serwisów internetowych⁴⁸⁰. W związku z tym literatura przedmiotu wyróżnia różne rodzaje netykiet, które dotyczą m.in.: poczty e-mail, tablic ogłoszeń, chat roomów, grup dyskusyjnych⁴⁸¹, a także serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych. Dla Kathy Furgang netykieta stanowi formę cyfrowej etykiety, którą charakteryzują zasady i reguły społeczne podobne do tych używanych przez ludzi w realnym świecie i która ma na celu stworzenie przyjemnego, bezpiecznego oraz obywatelskiego środowiska dla każdego użytkownika różnych społeczności online⁴⁸².

Jak pisze A. Martens, netykieta to umowne zasady mające ułatwić życie i funkcjonowanie wszystkim internautom, stąd nie można ich egzekwować za pomocą kar czy mandatów, ale przez zastosowanie innej aktywności, np. wykluczenie z danej grupy, marginalizowanie, ignorowanie, zaś w szczególnych przypadkach – zablokowanie lub usunięcie konta przez administratora serwisu⁴⁸³.

W świetle założeń nowej ekonomii instytucjonalnej netykietę można definiować jako zbiór norm i obyczajów dotyczących funkcjonowania i użytkowania serwisów aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych. To także instytucja o charakterze nieformalnym, oparta na zwyczaju, wyrażająca utrwalone w analizowanych przedsięwzięciach internetowych wzorce zachowań i zbiór reguł kształtujących współdziałanie w procesach gospodarowania, czyli w zakresie szeroko pojętej wymiany w internetowych serwisach handlowych. Netykieta, jako forma instytucji, realizuje następujące funkcje:

⁴⁷⁹ H. Wolpert-Gawron, *Internet Literacy: Grade 3–5*, Teacher Created Resources, Westminster 2010, s. 69.

⁴⁸⁰ Więcej na temat netykiety m.in. w: D. Chiles, *The Principles of Netiquette*, CreateSpace Independent Publishing Platform, New York 2013; M. Cimino, *Netiquette (On-line Etiquette): Tips for Adults & Teens: Facebook, MySpace, Twitter! Terminology – and More*, PublishAmerica, Baltimore 2009; P. Flichy, *The Internet Imaginaire*, MIT Press, Cambridge 2007, s. 96–98; G.B Shelly, M. Vermaat, J.J. Quasney, S.L. Sebok, S.M. Freund, *Discovering Computers 2011: Living in a Digital World. Brief*, Course Technology, Cengage Learning, Boston 2011, s. 108; S. Wheeler, N. Nistor, *Human Behavior in the Online Subculture*, w: *Toward the Virtual University: International Online Perspectives*, red. N. Nistor, Information Age Pub, Greenwich 2003, s. 126–130; L. Wyse, *Netiquette*, Debrett's Peerage Limited, New York 2012.

⁴⁸¹ M. Strawbridge, *Netiquette: Internet Etiquette in the Age of the Blog*, Software Reference Ltd, Cambridgeshire 2006, s. 1.

⁴⁸² K. Furgang, *Netiquette: A Student's Guide to Digital Etiquette*, The Rosen Publishing Group, New York 2011, s. 4.

⁴⁸³ A. Martens, *Zasady komunikacji internetowej*, http://kandydaci.wsiz.rzeszow.pl/userfiles/file/Zasady%20komunikacji%20internetowej_Martens.ppt (dostęp: 30.07.2013).

- regulującą zachowanie ludzi, tj. użytkowników internetowych serwisów w sposób niepowodujący wzajemnych szkód;
- ułatwia kontakt i dostęp do serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, jak również innych serwisów współpracujących;
- organizuje oraz wspomaga proces przekazywania informacji;
- ułatwia proces uczenia się⁴⁸⁴.

Obecnie coraz trudniej mówić o unikatowym zestawie netykietowych wytycznych, które można byłoby zastosować do jednorodnego środowiska online. Netykieta stała się zatem odzwierciedleniem fizycznego świata, z wysoce ukontekstualizowanymi normami zachowań specyficznymi dla określonej grupy, korporacji, społeczeństwa czy społeczności. Normy te są przedłużeniem istniejącej kultury wykorzystanej na potrzeby komunikacji internetowej. Pomimo trendu formułowania norm opartych na kontekście, rozumienie tradycyjnych praktyk jest przydatne, ponieważ są one oparte na jasnych pojęciach siły oraz słabości technologii i zbudowane na kluczowej zasadzie każdej etykiety – szacunku dla drugiej osoby⁴⁸⁵.

Przykładami zachowań sprzecznych z netykietą mogą być m.in.:

- kłótnia internetowa (ang. *flaming*, in. „wojna na obelgi”), będąca serią wiadomości celowo wrogich lub obraźliwych wysyłanych do grupy, listy dyskusyjnej czy forum⁴⁸⁶;
- trollowanie (ang. *trolling*), tj. zamierzone wpływanie na innych użytkowników w celu ich ośmieszenia lub obrażenia (czego następstwem jest wywołanie kłótni) przez wysyłanie napastliwych, jak również kontrowersyjnych, często nieprawdźwych przekazów bądź stosowanie różnego typu zabiegów erystycznych⁴⁸⁷.

Netykieta wypracowana przez użytkowników internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych łączy cechy netykiet typowych dla różnych narzędzi komunikacji. Integracja, o której wyżej mowa, wynika przede wszystkim z możliwości i/lub konieczności wykorzystania ich w działalności handlowej i zakupowej na platformach handlowych wspomnianego rodzaju. W tabeli 2.9 przedstawione zostały wybrane zasady typowe dla netykiet najpopularniejszych aplikacji społecznościowych: poczty e-mail, grupy dyskusyjnej i chat roomu. Zarówno popularność ich wykorzystania jako środka komunikacji (dotyczy to w szczególności poczty e-mail), jak i obecność na stronach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych (dotyczy grup i chat roomów) zobowiązują użytkowników tych serwisów do przestrzegania przyjętych obyczajów i manier.

⁴⁸⁴ Por.: W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu...*, op.cit., s. 34.

⁴⁸⁵ J.M. Kayany, *Internet Etiquette (Netiquette)*, w: *The Internet Encyclopedia*, t. 2, red. H. Bidgoli, John Wiley & Sons Inc., Hoboken 2004, s. 275–276.

⁴⁸⁶ *Kłótnia internetowa*, http://pl.wikipedia.org/wiki/K%C5%82%C3%B3tnia_internetowa (dostęp: 30.07.2013).

⁴⁸⁷ *Trollowanie*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Trollowanie> (dostęp: 30.07.2013).

Tabela 2.9. Wybrane zasady netykiety e-mailowej, grup dyskusyjnych i chat roomów obowiązujące przy korzystaniu z serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych

Rodzaj netykiety	Zasady
e-mailowa	<ul style="list-style-type: none"> • konsekwencja w sprawdzaniu i odpowiadaniu na e-maile z uwzględnieniem funkcji automatycznej odpowiedzi (tzw. autorespondera)^a, • konieczność przekierowania błędnie otrzymanych wiadomości do właściwego odbiorcy bądź do nadawcy, • zastosowanie w wiadomościach e-mailowych tzw. sygnatury e-maila, tj. automatycznej informacji zawierającej wszystkie niezbędne dane o nadawcy, • zachowanie zasady ochrony prywatności adresów e-mailowych innych użytkowników, zwłaszcza w przypadku tej samej wiadomości e-mail wysyłanej do wielu osób; ukrywanie adresów e-mailowych innych odbiorców, • wysyłanie e-maili krótkich i na temat ze szczegółowo sprecyzowanym nagłówkiem, dotyczącym tylko jednego tematu, unikanie pustostoiw, • zwiększanie skalowalności wiadomości przez pisanie krótkich paragrafów i dołączanie podtytułów, • odnoszenie się do otrzymanych wiadomości w odpowiedzi na e-mail przez załączenie fragmentu oryginalnego tekstu, • używanie prostego formatowania tekstu, albowiem złożone formatowanie może powodować różne błędy, zwłaszcza uciążliwe dla wszystkich czytających^b, unikanie skrótów, slangu i podtekstów, • konieczność zapytania o możliwość wysłania załączników, unikanie wysyłania zawirusowanych plików, • unikanie wysyłania i odbierania łańcuszków listów i innych podobnych wiadomości (w tym spamu), „wyczucie” w rozesłaniu e-maili handlowych^c, • stosowanie jednoliniowych haseł w opisywaniu produktów, • ze względów międzynarodowej komunikacji konieczność używania języka ogólnego, uniwersalnych jednostek miar, czasu i wiadomości humorystycznych
grup dyskusyjnych	<ul style="list-style-type: none"> • zachowanie uprzejmości i szacunku w dyskusji, unikanie mącenia atmosfery, szczególnie obraźliwego, atakującego, obscenicznego języka (ang. <i>flaming</i>) itp., • unikanie wysyłania pustych wiadomości, jak również wiadomości z zapytaniami, do których odpowiedzi można uzyskać np. w zakładce FAQ (tj. najczęściej zadawane pytania), • uzyskanie zgody innych forumowiczów na używanie specjalnych znaków, skrótów i symboli wyrażających emocje (np. ☺, ☹, :-o itp.), • unikanie pogłosek i kłamstw, ochrona prywatności, nienaruszanie prawa, w szczególności praw autorskich przez przesyłanie materiałów chronionych prawem autorskim bez zezwolenia, ściąganie i używanie obcej własności intelektualnej i traktowanie jej jako własnej, • zaniechanie <i>cross hostingu</i>, tj. wysyłania tej samej wiadomości do większej liczby grup dyskusyjnych niż jedna
chat roomów	<ul style="list-style-type: none"> • konieczność wysyłania krótkich wiadomości, • oznaczanie wiadomości prywatnych i szacunek względem tzw. pokoi prywatnych, • unikanie przesyłania niechcianych materiałów reklamowych, promocyjnych i innych (z wyjątkiem tzw. shopping roomów, specjalnie zaprojektowanych do takich celów), • konieczność ostrzegania o kontrowersyjności i nieadekwatności zawartości do wieku użytkownika

^a Autoresponder to program lub opcja w programie służąca do automatycznego odpowiadania rozmówcy. Przy próbie kontaktu autoresponder wysła jako odpowiedź wiadomość mającą z góry ustaloną treść.

^b Chodzi m.in. o unikanie: wielkich liter w pisaniu postów (tzw. *shouting*), pisania wszystkiego małą literą, kolorowego tła, specyficznego kroju czcionki, a także jej koloru, które to elementy stanowią przeszkodę dla osób z różnymi rodzajami dysleksji lub daltonizmu (np. dla tej grupy ludzi tekst napisany czerwoną czcionką na zielonym tle może być trudny lub niemożliwy do odczytania). Ponadto, należy zwracać uwagę na język i różne

błędy: gramatyczne, językowe, stylistyczne i interpunkcyjne. N. Nistor, *Toward the Virtual University: International Online Learning Perspective*, Information Age Pub., Greenwich 2003, s. 126–127; M. O'Connor-Nickel, *Excel Preliminary Information Processes and Technology*, Pascal Press, Glebe N.S.W. 2002, s. 38; M.E. Price, S.G. Verhulst, *Self-Regulation and the Internet*, Kluwer Law International Cop., The Hague 2005, s. 10.

^c W przypadku wysyłania e-maili handlowych i/lub reklamowych nadawca powinien oznaczyć temat wiadomości przedrostkiem „Adv.” (skrót od angielskiego słowa: *advertising*, pol. reklama).

Źródło: opracowanie własne.

Poza sferą komunikacji i budowania społeczności aukcyjnych, normy i zwyczaje, jakie składają się na tzw. netykiety aukcyjną, dotyczą także procesu licytacyjnego oraz zakupowego na stronach wszystkich serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych. Zawierają się one w dwóch kategoriach zachowań – zakazów i nakazów. Pierwszą grupę tworzą zakazy:

- licytowania przedmiotu, którego licytujący nie ma zamiaru kupić;
- licytowania przedmiotu, którego faktyczną cenę oraz inne warunki umowy licytujący i sprzedający określają w sposób nieformalny dla serwisu, np. w rozmowie telefonicznej;
- kupowania i sprzedawania „dobrych opinii”, które niszczą reguły „aukcyjnej odpowiedzi zwrotnej”, czyli informacji na temat kupujących i sprzedających wyrażonych w formie komentarzy;
- sztucznego podbijania ceny licytowanego przedmiotu z dwóch okien przeglądarki internetowej lub ich większej liczby.

Biorąc pod uwagę nakazy, jakimi powinni kierować się uczestnicy serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, należy stwierdzić, że wyrażają się one w spełnieniu kilku obowiązków dotyczących m.in.:

- sprawdzenia przed złożeniem oferty zakupu, czy przedmiot zostanie dostarczony do miejsca lokalizacji kupującego oraz czy proponowaną przez kupującego formę płatności respektuje także strona sprzedająca;
- zadawania pytań co do warunków sprzedaży przed złożeniem oferty zakupu, a nie po jej złożeniu;
- uzyskania pewności co do liczby oraz rodzaju licytowanych przedmiotów jeszcze przed licytacją, a nie w jej trakcie lub po jej zakończeniu;
- obowiązku zapłaty za wylicytowany przedmiot;
- wystawienia szczerzej opinii (tzw. *feedback*): pozytywnej, negatywnej lub neutralnej, stosownie do każdej transakcji⁴⁸⁸; tylko rzetelne oceny, tj. komentarze pozakupowe, stanowią efektywny mechanizm budowania bezpiecznego systemu aukcyjnego, szczególnie w kontekście jego otwartości dla wszystkich użytkowników

⁴⁸⁸ Zgodnie z przyjętym zwyczajem jako pierwszy opinię na temat transakcji wystawia kupujący.

i internautów, dla których system ten może stanowić formę zachęty (lub wręcz przeciwnie) do transakcji.

Odmienną kategorię netykiety aukcyjnej stanowi tzw. sniping, czyli „strzelanie”, tj. licytowanie w ostatniej chwili trwania aukcji (tzn. tuż przed jej zakończeniem), tak by inni licytujący nie byli w stanie (tzn. nie mieli czasu) przelicytować oferty lub kwoty podanej przez „strzelającego”⁴⁸⁹. Przez niektórych sniping jest uznawany za całkowicie dopuszczalną praktykę w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych. Zwolennicy tego podejścia twierdzą, że nie powinno się go wiązać z nieuczciwą przewagą w licytacji, albowiem wszyscy mogą stosować tę praktykę w każdej możliwej sytuacji. Według innych sniping jest niezgodny z duchem aukcji, ale także wiąże się z niesprawiedliwością oraz niepoprawnością stosowania reguł licytacji, w stosunku zarówno do sprzedającego, jak i do innych licytujących na aukcjach tego samego przedmiotu (którzy z tej praktyki nie korzystają)⁴⁹⁰.

2.7. Podsumowanie

Aukcje internetowe to jedna z form dystrybucji towarów, która zyskała największą popularność w latach 90. XX w. Co prawda, były one pewnym rodzajem innowacji, opartej na regułach i zasadach, jakimi rządziły się tradycyjne aukcje i przetargi, to uchodziły jednak za „odświeżoną” formę popularnych w XX w. amerykańskich i brytyjskich eventów: garażowych i bagażnikowych wyprzedaży, pchlich targów, bazarów, kościelnych wyprzedaży rzeczy używanych czy sklepów z darmowymi towarami używanymi.

Internetowe serwisy aukcyjne to przełom transformacyjny, stanowiący formę wynalazków i innowacji o bardzo dużym znaczeniu, mających zdolność generowania wielkich zmian technicznych i ekonomicznych w skali światowej. Tak postrzegane serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne mają możliwość transformowania metod w całej gospodarce. Dopiero po upływie kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu lat widoczny staje się przełom technologiczny, skutkujący powstaniem rewolucji w gospodarce światowej.

Moment pojawienia się aukcji internetowych zbiegł się z końcem okresu zwanego globalizacją 2.0 i początkiem nowego okresu w dziejach gospodarek świata – globalizacji 3.0. Ten pierwszy okres, kreowany głównie przez Europejczyków i Amerykanów,

⁴⁸⁹ Termin „sniping” zaczerpnięty został z wojskowej praktyki strzelania do oddalonych obiektów.

⁴⁹⁰ Por.: M. Strawbridge, *Netiquette: Internet etiquette in the Age of the Blog*, Software Reference Ltd., London 2006, s. 85–86.

trwający do końca XX w. i charakteryzujący się zmniejszającymi się kosztami transportu i komunikacji, pozwolił na „zbliżenie do siebie” poszczególnych części świata, dając w ten sposób możliwość rozwoju gospodarki globalnej i globalizowanie się firm, a także szansę kontaktu przez serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne użytkowników z tej samej miejscowości, kraju⁴⁹¹, jak z również różnych części świata.

Drugi okres, globalizacji 3.0, jest nierozzerwalnie związany z pojęciem płaskiego świata⁴⁹², opisanym przez Thomasa L. Friedmana⁴⁹³ jako „kurczenie się” planety Ziemi z „małej do mikroskopijnej”. Okres ten stworzył możliwość handlu aukcyjnego jednostkom zróżnicowanym pod względem pochodzenia i geografii w obrębie wszystkich zakątków „friedmanowskiego płaskiego świata”. Wyjątkowy charakter globalizacji 3.0 nadają także możliwości kooperowania i konkurowania na skalę globalną. Najbardziej widocznymi siłami napędowymi tej ery, rzutującymi na kontakty handlowe z użytkownikami z całego świata, było przede wszystkim pojawienie się komputera osobistego oraz tworzenie i wykorzystanie zasobów Internetu, łączącego osoby znajdujące się w dowolnych miejscach na Ziemi.

Aukcje internetowe i serwisy aukcyjne oraz transakcyjno-aukcyjne to także jedna z instytucji w myśl teorii NEI oraz specyficzna forma rynku o charakterze formalnym, koncentrująca się na transakcjach zachodzących między osobami fizycznymi, firmami i innymi uczestnikami rynku. Analizowana aktywność stanowi formę instytucji wykształconej przez zbiorowość społeczną⁴⁹⁴, zaś jej cechami charakterystycznymi

⁴⁹¹ Aukcje internetowe mogą być źródłem zaburzenia zwanego aukcjoholizmem, stanowiącego jedną z form zagrożeń i uzależnień internetowych. Wprawdzie pojęcie to nie doczekało się szerszej interpretacji, aukcjoholizm funkcjonuje raczej w codziennym użyciu, zaś za pojęcia właściwe dla tego typu zaburzeń uznaje się m.in. zespół uzależnienia od Internetu (ZUI, z ang. *Internet Addiction Disorder – IAD*) lub sieciaholizm. Jednym z rodzajów aukcjoholizmu jest tzw. allegromania, zwana także „allegrohologizmem”, czyli uzależnienie od zakupów w serwisie aukcyjnym Allegro.pl. C. Guerreschi, *Nowe uzależnienia*, Wydawnictwo Salwator, Kraków 2005, s. 34; N. Stępnicka, P. Bąkowska, *Internetowe serwisy handlowe i zagrożenia płynące z ich użytkowania na przykładzie serwisów handlowych on-line*, w: *Internet jako narzędzie komunikacji globalnej*, red. J. Olchowski, M. Mencil, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa, Poznań 2012, s. 141–147.

⁴⁹² Płaskość świata można utożsamiać z alegorią wielu zdarzeń, jakie zachodzą w różnych wymiarach otoczenia ludzi i organizacji. O płaskim świecie mówimy wówczas, gdy pewne procesy i zjawiska, które kiedyś wydawały się ludziom odległe i niemożliwe do wykonania, głównie z uwagi na występujące bariery: czasu, geograficzne, leksykalne, językowe, kulturowe, opłacalności itd., współcześnie znajdują się „na wyciągnięcie ręki”. Dzięki technologii hi-tech wykorzystywanej w kontaktach międzyludzkich siła i moc płaskiego świata dotknęły przede wszystkim te państwa, firmy, podmioty i jednostki, które poddały się ich woli, zaangażowały w jego kreację, wykorzystują wiedzę, możliwości i zdolności w jego tworzenie i są gotowe na zmiany. N. Stępnicka, *Proces integracji przedsiębiorstw tradycyjnych i firm internetowych w kontekście działań offshoringowych i outsourcingowych w Polsce i na świecie*, „*Ekonomia i Prawo*” 2011, t. 7, s. 223–236.

⁴⁹³ Por.: Th.L. Friedman, *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.

⁴⁹⁴ Por.: W. Stankiewicz, *Ekonomia instytucjonalna. Zarys problemu...*, op.cit., s. 7.

są dostosowywanie się do zmieniających się warunków otoczenia i przełamywanie istniejących schematów w handlu tradycyjnym.

To dostosowywanie się do sytuacji panującej na rynku związane jest m.in. ze zmianami modeli transakcyjnych między uczestnikami rynku i stopniowym przechodzeniem od modelu C2C do modelu B2C, a także z ciągłą profesjonalizacją w *e-commerce*. Serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne nie powielają schematów występujących w świecie tradycyjnym, przez co są one już nie tylko serwisami służącymi wymianie handlowej, ale także serwisami noszącymi atrybuty charakterystyczne dla różnych nurtów i grup społecznych, m.in.: internetowych społeczności, wikinonii czy prosumpcji.

Rozdział 3

Powstanie i rozwój internetowych serwisów aukcyjnych na świecie w latach 1995–2001 – próba charakterystyki. Instytucje nieformalne i funkcjonalność przedsięwzięć aukcyjnych na przełomie XX i XXI w.

3.1. Aukcje i serwisy aukcyjne online w Stanach Zjednoczonych jako pierwsze rynki internetowe XX w.

W świetle prezentowanej w poprzednim rozdziale (podrozdział 2.3) chronologii dotyczącej powstania rynków online na świecie pierwszy z wymienionych okresów, tak istotnych dla historii badanych instytucji, był związany z tworzeniem i dynamicznym rozwojem serwisów aukcyjnych online na globalnym rynku internetowym (1995–2001). Za jedno z wielu przełomowych wydarzeń w historii tego rynku i serwisów aukcyjnych przyjęto pojawienie się w Stanach Zjednoczonych w 1995 r.⁴⁹⁵ pierwszych internetowych serwisów aukcyjnych, umożliwiających kupującym i sprzedającym udział w aukcjach odbywających się za pośrednictwem Internetu⁴⁹⁶. Wprawdzie wydarzenie to poprzedzały inne wydarzenia istotne dla branży

⁴⁹⁵ Rok ten jest umowną datą powstania formatu aukcyjnego online, albowiem już przed 1993 r. (tj. przed pojawieniem się pierwszej przeglądarki NCSA Mosaic) w Internecie odbywało się wiele aukcji w ramach tekstowych grup dyskusyjnych (ang. *text-based Internet newsgroups*) i e-mailowych list dyskusyjnych (ang. *email discussion lists*). D. Lucking-Reiley, *Auctions on the Internet: What's Being Auctioned, and How?*, „The Journal of Industrial Economics” 2000, vol. 43, no. 3, s. 227–252.

⁴⁹⁶ Jak podają źródła, ludzie sprzedawali różne przedmioty drogą online, zanim jeszcze pojawiła się sieć WWW (ang. *World Wide Web*). Głównym kanałem informacji o produktach były wspomniane wcześniej internetowe grupy użytkowników (ang. *newsgroups*), e-mailowe listy dyskusyjne oraz fora, zaś wiadomości dotyczące zakupów i sprzedaży między potencjalnymi kupującymi i sprzedającymi były przekazywane drogą e-mailową. Wprawdzie trudno określić to, kiedy przeprowadzono pierwszą aukcję w Internecie, niemniej aukcje za pośrednictwem e-maili i grup dyskusyjnych wprowadzono już w 1988 r. Z chwilą pojawienia się Internetu pierwsze strony z przedmiotami do sprzedaży zawierały niewiele informacji na ich temat. Miały one z reguły postać ubogich w treść i grafikę katalogów internetowych, zawierających jedynie opisy oraz zdjęcia przedmiotów oferowanych do sprzedaży. Sam proces komunikacji między kupującym a sprzedającym odbywał się jednak przy użyciu poczty elektronicznej. W tym samym czasie pojawiła się aplikacja elektronicznego koszyka zakupów (ang. *electronic shopping cart, e-shopping cart*), która największą popularność zdobyła w latach 90. XX w., i od tego czasu coraz więcej firm zaczęło wykorzystywać tę funkcjonalność na swoich stronach internetowych. Oprogramowanie koszyka umożliwiało konsumentom dokonanie wyboru różnych produktów z elektronicznego katalogu

informatycznej, m.in.: wprowadzenie w 1984 r. systemu finansowego NASDAQ's Small Order Execution System⁴⁹⁷, powstanie w 1991 r. serwisu Fastparts.com, uznanego za formę wczesnego rynku opierającego swoją działalność na modelu tablicy ogłoszeń⁴⁹⁸, czy okres tzw. aukcji grup dyskusyjnych⁴⁹⁹, to jednak żadne ze wspomnianych przedsięwzięć internetowych nie zyskało takiej popularności, jak miało to miejsce w przypadku internetowych serwisów aukcyjnych w latach 90. XX w.

Prekursorem pod względem przedsięwzięć aukcyjnych online w badanym okresie były Stany Zjednoczone – tempo i liczba serwisów, które powstały w latach 90. XX w., uplasowały to państwo na pierwszym miejscu, jeśli chodzi o dynamikę zmian dokonujących się na wirtualnym rynku i w zakresie aukcji online w stosunku do innych części świata. Tezę tę potwierdza m.in. Gary Schneider⁵⁰⁰, który okres szybkiego rozwoju handlu elektronicznego utożsamia z pojęciem pierwszej fali *e-commerce* (ang. *the first wave of electronic commerce*)⁵⁰¹. W badanym okresie analizowane formy aktywności w Internecie, będące – podobnie jak inne przedsięwzięcia nieaukcyjne w sieci⁵⁰² –

i zapłatę za zakupy kartą kredytową lub kartą debetową. S. Encell, S. Dunn, *The Everything Online Auctions Book: All You Need to Buy and Sell With Success – on eBay and Beyond*, Adams Media, F+W Publications Company, Avon 2006, s. XI, 5–6. Por.: D. Lucking-Reiley, *Auctions...*, op.cit., s. 228; D. Lucking-Reiley, *Field Experiments on the Effects of Reverse Prices in Auctions: More Magic on the Internet*, Department of Economics Vanderbilt University, Nashville 2000, s. 51; D. Lucking-Reiley, *Using Field Experiments to Test Equivalence Between Auction Formats: Magic on the Internet*, „The American Economic Review” 1999, vol. 89, no. 5, s. 19; D. Lucking-Reiley, *Vickrey Auctions in Practice: From Nineteenth-Century Philately to Twenty-First-Century E-Commerce*, „Journal of Economic Perspectives” 2000, vol. 14, no. 3, s. 183–192; D. Lucking-Reiley, D. Bryan, D. Reves, *Pennies From eBay: The Determinants of Price in Online Auctions*, Department of Economics Vanderbilt University, Nashville 2000, s. 25.

⁴⁹⁷ System finansowy NASDAQ's Small Order Execution System operował na sieciach zamkniętych z wyznaczonymi dla klientów miejscami handlu, do których dostęp był ograniczony.

⁴⁹⁸ W 1996 r. Fastparts.com wypuścił na rynek system oparty na sieci internetowej.

⁴⁹⁹ Dla przykładu, David Lucking Reiley z aukcjami internetowymi po raz pierwszy spotkał się na początku 1994 r., natrafiając na grupę dyskusyjną poświęconą sprzedaży kolekcjonerskich kart do gry o nazwie „Magic: The Gathering”. Grupa ta pierwotnie zwana była „rec.games.deckmaster.marketplace”, zaś niedługo później zmieniła nazwę na „rec.games.trading-cards.marketplace.magic.auctions”. Każdy ze sprzedawców oferował karty w dziesiątkach niezależnych partii. Licytujący składali swoje propozycje za pośrednictwem poczty elektronicznej, co wiązało się z koniecznością jej codziennej aktualizacji. W ramach grupy setki użytkowników prowadziły aukcje, trwające od kilku dni do kilku tygodni. Jeden przetarg można było zamknąć na dwa dowolne sposoby – w określonym wcześniej terminie bądź wówczas, gdy przy otwartych licytacjach przez 3 kolejne dni żaden z uczestników nie złożył żadnej oferty. D. Lucking-Reiley, *Field...*, op.cit., s. 8.

⁵⁰⁰ Por.: G. Schneider, *Electronic Commerce*, Cengage Learning, Boston 2011, s. 11–13.

⁵⁰¹ Fale te stanowią nawiązanie do okresu rewolucji industrialnej (ang. *the Industrial Revolution*), będącej sekwencją różnych wydarzeń i serią zmian, jakie miały miejsce w okresie od 50 do 100 lat. Wydarzenia charakterystyczne dla okresu rewolucji industrialnej opisali m.in. angielski ekonomista Chris Freeman (1921–2010) i portugalski ekonomista Francisco Anacleto Louçã (ur. 1956 r.). W swojej książce *As Time Goes By: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution* wyróżnili oni i opisali pięć odrębnych fal (zwanych fazami). Por.: Ch. Freeman, F.A., Louçã, *As Time Goes By: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*, Oxford University Press, New York 2002, s. 432.

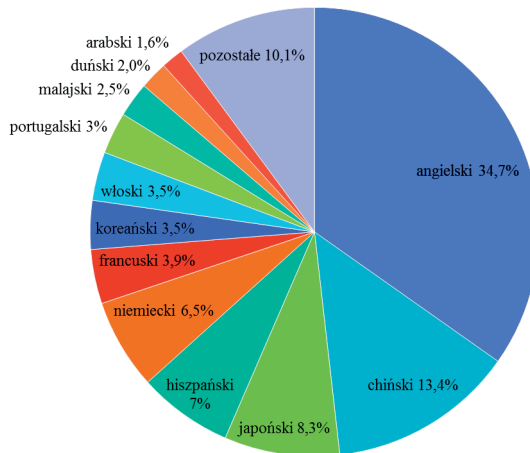
⁵⁰² Przez przedsięwzięcia nieaukcyjne w sieci autorka rozumie serwisy internetowe umożliwiające sprzedaż swoich produktów i/lub usług za pośrednictwem formatu tzw. sprzedaży natychmiastowej (tj. koszyka

pewnym podzbiorem w zbiorze milionów różnych start-upów, nie tylko zmieniły charakter środowiska wirtualnego lat 90. XX w., ale także rozwinęły się do takiego stopnia (głównie pod względem ilościowym), że ten dynamiczny proces zmian zasłużył na miano fenomenu.

Dotychczas przeprowadzone rozważania skłaniają autorkę do stwierdzenia, że cechami, które wyróżniają okresy pierwszej fali *e-commerce*, związany z tworzeniem i rozwojem internetowych serwisów aukcyjnych na globalnym rynku online (1995–2001), na tle następujących fal handlu elektronicznego, są m.in.:

- dominacja firm amerykańskich w kreowaniu „nowej rzeczywistości” w Internecie, z uwzględnieniem szczególnej roli internetowych serwisów aukcyjnych w początkowych latach rozwoju *e-commerce* i serwisów transakcyjno-aukcyjnych w późniejszym okresie;
- tworzenie stron handlowych i aukcyjnych głównie w języku angielskim⁵⁰³, co wpłynęło na fakt, że w początkowym okresie rozwoju serwisów aukcyjnych na świecie (tj. w latach 1995–1996) jako pierwsi z ich usług zaczęli korzystać przede wszystkim użytkownicy państw anglojęzycznych, zaś później (tj. od ok. 1997 lub 1998 r.) dotarły one także do państw nieanglojęzycznych (rysunek 3.1);

Rysunek 3.1. Języki, z których korzystali użytkownicy *e-commerce* w 2000 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *OECD Input to the United Nations Working Group on Internet Governance*, www.oecd.org/internet/ieconomy/ebookoeedinputtotheunitednationsworkinggrouponinternetgovernance.htm (dostęp: 16.11.2013).

zakupowego). Należą do nich m.in. sklepy online, internetowe pasażer handlowe i centra handlowe online.

⁵⁰³ Jak podają Stefano Korper i Juanita Ellis, w 2000 r. przeszło połowa wszystkich przedsięwzięć biznesowych w Internecie była prowadzona w języku angielskim. Por.: S. Korper, J. Ellis, *The E-Commerce Book: Building the E-Empire*, Academic Press, San Diego 2001, s. 30.

- struktura rynku internetowego w zakresie funkcjonowania serwisów aukcyjnych zbliżona do modelu konkurencji monopolistycznej (na pograniczu z modelem konkurencji doskonałej) z dostrzegalnym udziałem kilku serwisów i firm aukcyjnych mających wyższy udział w rynku w stosunku do pozostałych podmiotów (składających się na „zaczątki” struktury oligopolistycznej; por. rysunek 3.2);

Rysunek 3.2. Uproszczony model struktury rynku online i internetowych serwisów aukcyjnych w latach 1995–2001



Źródło: opracowanie własne.

- łatwy dostęp innowatorów, przedsiębiorców i kreatorów zawartości sieci do kapitału zewnętrznego, skutkujący wielostronnymi możliwościami finansowania przedsięwzięć aukcyjnych, także tych z niewłaściwie określoną strategią rozwoju, różnymi słabościami modelu e-biznesowego i nieprawidłowościami w funkcjonowaniu serwisów aukcyjnych; w wielu przypadkach powstanie i działalność analizowanych serwisów nie miały także żadnego uzasadnienia finansowego;
- zaangażowanie inwestorów (tj. osób, firm itd.) obserwujących rynki finansowe na świecie i podejmujących decyzję o utworzeniu lub inwestycji w nowe internetowe serwisy i firmy aukcyjne;
- kosztowne i nie do końca funkcjonalne technologie internetowe, sprawiające, że znaczna część użytkowników łączyła się z serwisami aukcyjnymi za pośrednictwem modemu⁵⁰⁴, co z kolei miało wpływ na utrudnienia we właściwym odbiorze stron aukcyjnych i ich modyfikacji;
- nadzieje założycieli serwisów i firm aukcyjnych, że strategia „bycia pierwszym” na rynku internetowym (ang. *first mover advantage*), połączona m.in. z bogatym katalogiem produktów może przyczynić się do zyskania trwałej przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji do sukcesu⁵⁰⁵.

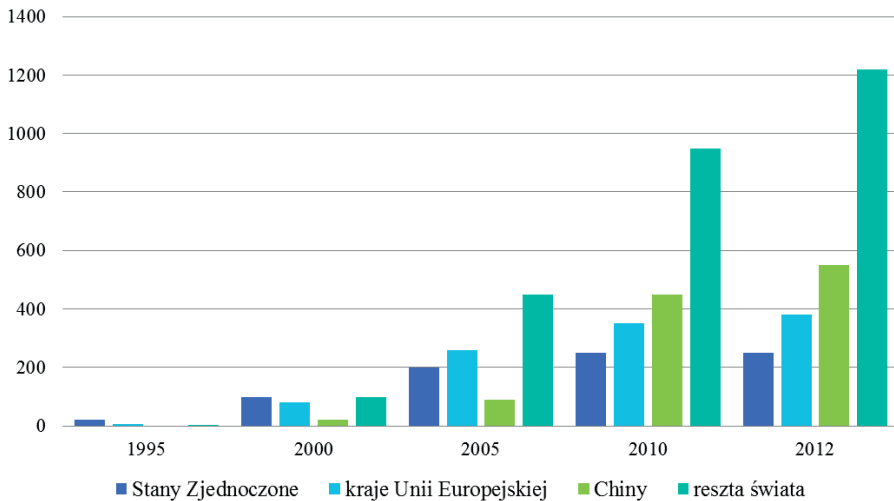
Tę sytuację dynamicznego wzrostu liczby serwisów aukcyjnych w USA w latach 90. XX w. tłumaczą m.in.:

- największa na świecie liczba użytkowników Internetu (w 1999 r. było ich blisko 111 mln) i jego szybkie upowszechnianie wśród różnych grup społecznych (rysunek 3.3);
- euforia na rynku internetowym będąca odpowiedzią na dynamiczny rozwój różnych przedsięwzięć opierających swój model biznesu na mediach elektronicznych, w tym także na Internecie;
- tzw. boom dot-comów (in. bańka dot-comów), czyli serwisów i firm, w tym także o profilu *e-commerce*, rozpoczynających działalność w Internecie i mających uchodzić za formy nowych możliwości wykorzystania oraz pomnożenia kapitału (rysunek 3.4).

⁵⁰⁴ W Polsce użytkowników serwisów internetowych łączących się za pośrednictwem modemu zwano „dziećmi Neostrady”.

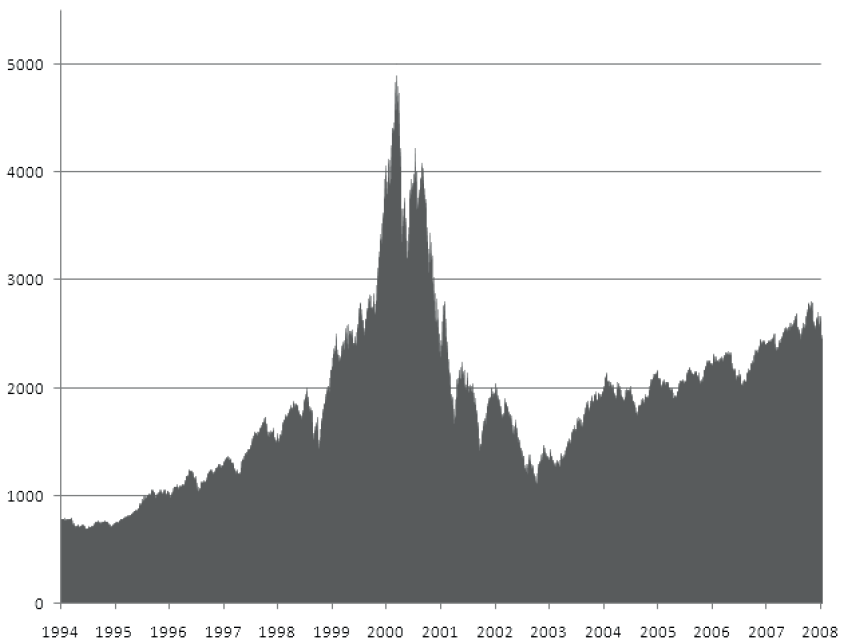
⁵⁰⁵ Por.: G. Schneider, op.cit., s. 11–13.

Rysunek 3.3. Liczba użytkowników Internetu w Stanach Zjednoczonych w latach 1995–2000 na tle wybranych obszarów świata (w mln)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Analyzing the Internet Diffusion in China Means Breaking it Up and Contextualizing it in East Asia*, <http://people.oii.ox.ac.uk/hanteng/2014/06/19/analyzing-the-internet-diffusion-in-china-means-breaking-it-up-and-contextualizing-it-in-east-asia> (dostęp: 16.11.2013).

Rysunek 3.4. Okres pęknięcia bańki dot-comów w e-commerce (na przykładzie notowań Nasdaq)



Źródło: *Nasdaq2*, <http://en.wikipedia.org/wiki/File:Nasdaq2.png> (dostęp: 16.11.2013).

Pierwszą falę rozwoju aukcji charakteryzuje także zapoczątkowany w 1996 r. intensywny okres rozbudowy internetowych platform aukcyjnych w laboratoriach naukowych Stanów Zjednoczonych, np. Michigan Internet AuctionBot czy FishMarket System iGEM⁵⁰⁶. Potrzeba tworzenia internetowych stron aukcyjnych była także okazją dla twórców pakietów oprogramowania, którzy odpowiadając na rosnące zapotrzebowanie na tego typu aplikacje, wprowadzili na rynek oprogramowanie aukcyjne. Do najbardziej znanych należały: SAP (ang. *Systems Applications and Products in Data Processing*), General Electric i IBM (ang. *International Business Machines Corporation*; potocznie zwany *Big Blue*), jak również OpenSite (od 1996 r.), Trading Dynamics (od 1998 r.), Moai (od 1996 r.) i Free Markets (od 1995 r.)⁵⁰⁷.

Niemalże od chwili powstania amerykańskiego rynku online można było dostrzec zaczątki specjalizacji wśród internetowych serwisów aukcyjnych. Początkowo specjalizacja ta miała charakter przedmiotowy, natomiast współcześnie można klasyfikować ją głównie według dwóch kryteriów:

- rodzaju uczestników korzystających z internetowych serwisów aukcyjnych, tj. tzw. modelu dokonywanych transakcji;
- rodzaju asortymentu, tj. przedmiotów oferowanych w serwisach aukcyjnych.

Pierwsza klasyfikacja pozwala wyróżnić serwisy aukcyjne o charakterze C2C i B2C, w których głównymi uczestnikami są indywidualni użytkownicy i firmy. Druga klasyfikacja, oparta na rodzaju oferowanych przedmiotów, dzieli serwisy aukcyjne na horyzontalne i wertykalne.

Serwisy horyzontalne w Stanach Zjednoczonych w latach 1995–2001 stanowiły dość liczną grupę przedsięwzięć oferujących kupującym i sprzedającym różne przedmioty, z reguły używane. Za ich pośrednictwem przeprowadzano transakcje głównie w modelu C2C, zaś od późnych lat 90. minionego wieku, kiedy podjęto próby wykorzystania formatu aukcyjnego w działalności różnych podmiotów handlowych, użytkownicy analizowanych rodzajów serwisów mogli uczestniczyć także w transakcjach o profilu B2C.

Wykaz wybranych 95 serwisów aukcyjnych C2C i B2C o charakterze horyzontalnym powstałych w Stanach Zjednoczonych w latach 1995–2001, najczęściej pojawiających się w różnych wykazach internetowych, wraz z dodatkowymi informacjami na ich temat prezentuje tabela 3.1⁵⁰⁸.

⁵⁰⁶ Michigan Internet AuctionBot, FishMarket System iGEM to elastyczne i skalowalne serwery aukcyjne, służące do zarządzania jednocześnie odbywającymi się wieloma aukcjami, oddzielające interfejs od procedur aukcyjnych.

⁵⁰⁷ Niedługo później powstały także: CombineNet, Emptoris, NetExchange, TradeExtensions, i2, Procure Net, Frictionless, ICG Commerce.

⁵⁰⁸ W tabeli 3.1 przedstawiono te serwisy aukcyjne powstałe i funkcjonujące w Stanach Zjednoczonych w latach 1995–2001, do których uzyskano podstawowe dane. Wprawdzie w Internecie funkcjonuje wiele

Tabela 3.1. Wybrane horyzontalne serwisy aukcyjne C2C i B2C w Stanach Zjednoczonych w latach 1995–2001

Nazwa serwisu aukcyjnego	Założyciele serwisu/firma założycielska (hasło reklamowe)	Model aukcji	Główne formaty aukcji
Sold Ladies	b.d.	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
321 Gone	założyciel: Philip Ferreira firma: 321Gone.com (<i>A place to buy and sell, Everything!</i>)	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
All Star Auctions	założyciele: Joe i Nadia Mannarino	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Amazon Auctions	założyciel: Jeff Bezos (<i>Bid to Win! Value Guaranteed</i>)	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne
Auction Addict Online Auction	założyciel: Jonathan Tward firma: Corpamerica Inc.	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje holenderskie, aukcje odwrotne
Auction Anything	firma: North Orlando Sports Promotions Inc.	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Auction Arms	założyciel: Manny Delacruz	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje angielskie
Auction Frenzy	firma: Cyber Auctions (<i>Your Neighborhood Auction Partner!</i>)	C2C, B2C	aukcje na żywo, aukcje angielskie, aukcje ze stałą ceną
Auction Interactive 2000	firma: The Aucion Company	C2C, B2C	aukcje na żywo, aukcje holenderskie
Auction Max	założyciel: Rick Parker (<i>Just like Ebay, but FREE!</i>)	B2C	aukcje ze stałą ceną
Auction Port Online	firma: Auction Port (<i>Your Person-To-Person Online Auction Community There's Something For Everyone</i>)	C2C	aukcje ze stałą ceną
Auction Sales	firma: AuctionSale.com Inc. (<i>The greatness of life is not knowledge but action</i>)	C2C, B2B	aukcje ze stałą ceną, aukcje holenderskie, tzw. <i>three minute overtime bidding</i>
Auction Soup	b.d.	C2C, B2B	aukcje klasyczne, aukcje na żywo, aukcje holenderskie, aukcje odwrotne
Auction Universe	firma: Classified Ventures (<i>Collectible Auctions by Collectors</i>)	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje standardowe, aukcje holenderskie

stron online oraz serwisów oferujących wykazy przedsięwzięć aukcyjnych funkcjonujących od 1995 r., niemniej zawarte tam informacje dotyczące nazw i podstawowe dane na temat analizowanych serwisów nie znajdują wiarygodnego potwierdzenia. Bardziej precyzyjny wykaz serwisów aukcyjnych funkcjonujących w Internecie w latach 1995–2014 autorka przedstawiła w załączniku 2. Więcej na temat wybranych internetowych serwisów aukcyjnych zawarto m.in. w: N. Conner, *eBay: The Missing Manual*, O'Reilly Media Inc., Sebastopol 2005, s. 423–433; S. Encell, S. Dunn, op.cit., s. 57; G. Holden, *Selling Beyond eBay. Foolproof Ways to Reach More Customers and Make Big Money on Rival Online Marketplaces*, AMACOM, New York 2006, s. 296; A. Joyner, *The Online Millionaire. Strategies for Building a Web-Based Empire on eBay and Beyond*, Literary Productions, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2007, s. 245.

Nazwa serwisu aukcyjnego	Założyciele serwisu/firma założycielska (hasło reklamowe)	Model aukcji	Główne formaty aukcji
Auction Ware Online Auctions	firma: AuctionWare Technologies	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Auction Warehouse	firma: Micro Warehouse Inc.	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje holenderskie,
Auction Works – Online Interactive Auction	założyciel: Alec Peters (<i>Power tools for power sellers</i>)	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje standardowe, aukcje holenderskie
AuctionoffStuff	b.d.	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje standardowe, aukcje holenderskie, aukcje odwrotne
Auctions.com	firma: Classified Ventures™ (<i>The Real Deal!</i>)	C2C	aukcje amerykańskie, aukcje holenderskie
Auctivia	założyciel: Jeff Schlicht (<i>Powerful Solutions for Online Sellers</i>)	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje standardowe
Bargain and Haggle	firma: mindpepper LLC (<i>Buy, Sell, Negotiate!</i>)	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Bid Now	firma: ATVN Inc. (<i>Bid Now! Save Now!</i>)	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną
Bid.com	założyciel: Jeff Lymburner firma: Bid.Com International	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Bid4Assets	założyciel: Tom Kohn firma: USA Asset Auctions (<i>We auction opportunity</i>)	C2C, B2C	aukcje odwrotne, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
BidAway	firma: Write For You Inc.	C2C, B2C	aukcje na żywo, <i>Cash Back Auction, 2 Cent Auction, Speed Auction, Fixed Price Auction, 20 Second Auction, 15 Second Auction, 10 Second Auction</i>
Bidhere.com	firma: Bidhere Com Inc. (<i>One of the World's Leading Hosting Providers</i>)	C2C, B2C	aukcje 3- i/lub 4-dniowe, kończące się w poniedziałki i czwartki
Bidhit	firma: BidHit.com (<i>Saving Your Money in Our E-business</i>)	C2C, B2C	aukcje jankeskie, aukcje ze stałą ceną, aukcje na żywo
BidVille	założyciel: Ed Orlando firma: NoBidding Inc. (<i>Auctions Open To Everyone!</i>)	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Bidz.com	założyciel: David Zinberg (<i>Home of the \$1 No Reserve Auctions!</i>)	C2C, B2C	aukcje na żywo, aukcje odwrotne
Bidzilla	firma: Landmark Communications, (<i>Bidzilla.com, Local Auctions. Be sure to check today's closing auctions!</i>)	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje odwrotne
BoxLot.com (XSLot.com)	firma: The boxLot Company, Merchant Square Company (<i>The Best Side on the Web</i>)	C2C, B2B	aukcje ze stałą ceną

Nazwa serwisu aukcyjnego	Założyciele serwisu/firma założycielska (hasło reklamowe)	Model aukcji	Główne formaty aukcji
Buy Bid Win	<i>(The Leading Auctions Site on the Net)</i>	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje angielskie, aukcje holenderskie, <i>Quick Win</i> (tzw. aukcje bez licytacji)
City Auction	firma: City Auction Inc. <i>(Your Worldwide Auction Community)</i>	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje angielskie, aukcje holenderskie
Cyber Auctions	firma: A Division of Ehli Industrial, LLC	B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje angielskie
Deal Deal	firma: iDEAL International <i>(Your Online Auction Outlet)</i>	B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Delcampe	założyciel: Sebastian Delcampe <i>(The International Meeting Place for Collectors)</i>	C2C, B2C	aukcje odwrotne, aukcje holenderskie, aukcje angielskie
Digiseller	<i>(Digiseller.com – Find it Here!)</i>	C2C	aukcje angielskie, aukcje holenderskie
DutchBid	firma: DutchBid.com <i>(Where eTailors are Born!)</i>	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje angielskie, aukcje holenderskie
EasyNet	założyciel: David Rowe firma: Easynet Group PLC <i>(Internet For Business)</i>	C2C	aukcje angielskie, aukcje standardowe, aukcje „Kup teraz”
eBay.com	założyciel: Pierre Omidyar <i>(The World's Online Marketplace)</i>	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
eBid	założyciel: Gary Sewell, Mark Wilkinson firma: eBid Ltd <i>(Just About Anything)</i>	C2C, B2C	aukcje odwrotne
eBreviate	założyciel: A.T. Kearney <i>(Better Buying for Business)</i>	B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
eDeal Auctions	założyciele: Colin Webster, Leon Kuperman, Boris Khazak <i>(Your Global Trading Community)</i>	C2C, B2C,	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Encore Auction	firma: Encore	B2C	aukcje z ceną odwrotną, aukcje z licytacją
ePagan Auction	firma: ePagan Auctions	C2C, B2C	aukcje odwrotne, aukcja standardowa
ePier	firma: Epier Inc., <i>(World's Greatest Open Marketplace)</i>	C2C	aukcje angielskie, aukcje standardowe
E-steel.com	założyciel: Michael Levin firma: U.S. Steel <i>(The Steel Commerce Solution)</i>	B2C	aukcje angielskie, aukcje standardowe, aukcje „Kup teraz”
Ewanted	założyciel: Tony Tariq Ghanma firma: eWanted.com <i>(When You Can't Find In Anywhere Else)</i>	B2C, C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Excite Auctions	firma: Excite Inc.	C2C	aukcje odwrotne
EZbid	b.d.	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną

Nazwa serwisu aukcyjnego	Założyciele serwisu/firma założycielska (hasło reklamowe)	Model aukcji	Główne formaty aukcji
Fast Part	b.d.	B2C	aukcje 30-minutowe, aukcje 2-, 3- i 4-dniowe
First Auction	firma: Styleclick, Inc	B2C	aukcje odwrotne
Free Markets	firma: Free Markets OnLine	B2B	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
FurBid	b.d.	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje jankeskie
GearBay	firma: Gearbay.com	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Global Auction Online	firma: Global Auction Online	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną
Gold's Auction	b.d.	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Haggle Online	firma: Haggle Online (<i>The Global Interactive MarketSpace</i>)	C2C, B2C	aukcje w czasie realnym
Ibid	b.d.	C2C, B2C	aukcje odwrotne
Imandi	założyciel: Raghav Kher i Eric Johnson firma: Imandi Corporation (<i>You rule</i>)	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
InterAuction	firma: interAUCTION Services (<i>YOUR Interactive Public Auction</i>)	C2C, B2C	aukcje z ceną odwrotną, aukcje holenderskie
Just Beads	założyciele: Raghav Kher i Eric Johnson (<i>Finally... An auction site for Just Beads</i>)	C2C	aukcje klasyczne, aukcje na żywo
Live Auction Online (L.A.O.)	założyciel: Dave D'Archangelo	C2C	aukcje standardowe, aukcje na żywo
Lowest Bids	(<i>Connecting buyers to live seller. Consumer auctions where Buyers can Save more money and Sellers are online live</i>)	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Lycos	założyciel: Robert J. Davis firma: Lycos Inc.	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
MakeUsAnOffer	firma: Make Us An Offer Inc. (<i>Real-Time Online Hagglng</i>)	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
NetCollect	firma: BFC Enterprises Inc. (<i>...Where The World Auctions Collectibles!</i>)	C2C, B2C	aukcje z ceną odwrotną, aukcje w czasie rzeczywistym
Nextag	założyciel: Purnendu Ojha firma: NextTag.com Inc. (<i>Where Name Brand Sellers Compete for You</i>)	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Nortech-Cs (1993)	b.d.	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie

Nazwa serwisu aukcyjnego	Założyciele serwisu/firma założycielska (hasło reklamowe)	Model aukcji	Główne formaty aukcji
Nu Auction	firma: część grupy aukcyjnej Fairmarket	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Ohio Auction	<i>(An on-line auction for Collectors, Liquidators, Wholesalers, and Crafts, everything!)</i>	C2C, B2C	aukcje angielskie
One Web Place	firma: One Web Place	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
OnSale	założyciel: Jerry Kaplan firma: ONSALE Inc. <i>(Smart. Deals. Online)</i>	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne
Overstock	założyciel: Robert Brazell <i>(The Internet Leader for Name Brands At Clearance Prices)</i>	C2C, B2C	aukcje angielskie, aukcje standardowe, aukcje „Kup teraz”
Pawn Shop Bargains	firma: Pawn Shop Bargains Inc.	B2C	aukcje ze stałą ceną, licytacja z ceną minimalną
Popula	firma: Popula Company Inc. <i>(You Have Arrived at the Auction with Soul)</i>	C2C	aukcje prywatne
Public Surplus	b.d.	C2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Respond	firma: TEOCO Corporation <i>(Find, Hire & Refer Local Businesses)</i>	C2C, B2C	aukcje odwrotne
Rocket 8	<i>(The only cash-less auction network on the planet)</i>	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Romahawk	firma: Romahawk	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, licytacja z ceną minimalną
Ruby Lane	firma: Ruby Lane <i>(Your source on the Internet for Fine Art & Antiques and Collectibles!)</i>	C2C	aukcje z licytacją
Salvage Sale	firma: SalvageSale.com Inc. założyciel: Dave Dawson	B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Sell and Trade	b.d.	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
Sell Your Item	firma: TBAY AUCTION INC <i>(We Welcome To You. Your World Wide Auction Community!)</i>	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje holenderskie
Toy Fun	Firma: Geoffrey, LLC <i>(Point.Click.Play)</i>	C2C	aukcje holenderskie
Treasure Hunters Inc.	firma: Treasure Hunters Inc. <i>(More Than a Great Auction Website! "Where Members Share in the Bounty")</i>	C2C	aukcje z licytacją

Nazwa serwisu aukcyjnego	Założyciele serwisu/firma założycielska (hasło reklamowe)	Model aukcji	Główne formaty aukcji
u-Auction-it	firma: Art America Inc. (<i>A Great Place to Buy&Sell</i>)	C2C	aukcje holenderskie, aukcje odwrotne
uBid	założyciel: Tim Takesue firma: Enable Holdings Inc., Creative Computers (<i>The Brand Name Marketplace Marketplace that you can trust</i>)	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje holenderskie
Up4Sale	firma: Up4Sale/eBay	B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
UpperBid	firma: UpperBid.com/ King & Associates	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje prywatne, aukcje holenderskie
USBid	firma: USBid.com (<i>The Global Marketplace for Electronic Components</i>)	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną
ViaBid	firma: ViaBid.com	B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje holenderskie
What The Heck Is That	b.d.	C2C, B2C	aukcje ze stałą ceną, aukcje jankeskie
Yahoo Auctions	firma: Yahoo! Inc./OnSale Inc.	B2C	aukcje ze stałą ceną

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Internet Archive, Wayback Machine*, <http://web.archive.org> (dostęp: 12.12.2013).

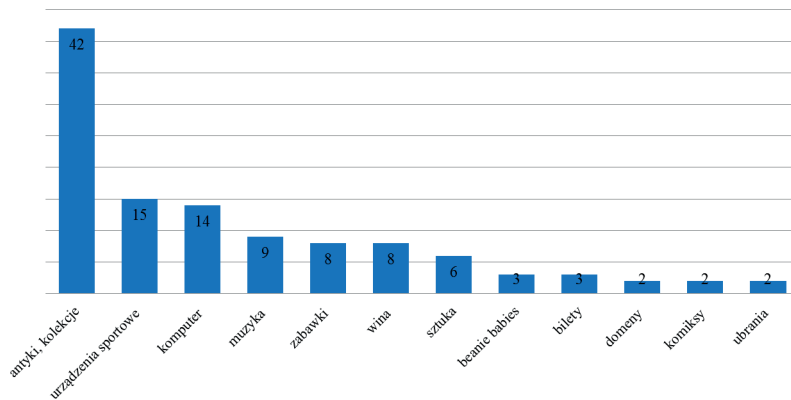
W przeciwieństwie do serwisów horyzontalnych, serwisy wertykalne w Stanach Zjednoczonych w latach 90. XX w. gromadziły najczęściej społeczności kolekcjonerów, fanów i użytkowników jednej, dwóch bądź maksymalnie trzech wybranych kategorii przedmiotów oraz zajmowały się obsługą transakcji C2C i B2C⁵⁰⁹. Kategorie tematyczne, wokół których je tworzono, były bardzo różne, zaś ich powstanie najczęściej zależało m.in. od:

⁵⁰⁹ Odrębną grupą serwisów aukcyjnych były serwisy o modelu B2B, które nie stanowią przedmiotu rozważania w niniejszej publikacji. Są to bowiem serwisy przypominające zorganizowane platformy handlu między przedsiębiorstwami, oferujące aukcje dóbr przemysłowych. Pierwszym serwisem aukcyjnym o modelu B2B był TradeOut.com, założony w październiku 1998 r. W lutym 1999 r. zysk firmy aukcyjnej zajmującej się obsługą serwisu wyniósł 22 mln USD, zaś liczba klientów przekroczyła 7,5 tys. Innymi serwisami aukcyjnymi o modelu B2B powstałymi do 2001 r. były: AdAuction.com, AsseTrade.com, B2Bstreet, BizAuc, bLiquid.com, ComAuction, Dove Bid, eDeal Marketplace, Equipp.com, Farms.com, FastPart, FreeMarkets Online, Going-Going-Sold, iMark.com, Intermodal Exchange, Inventory Locator Service, LabX, Liquid Price, Overstock B2B, PurchasePro, SnapTrader, TradeOut, uBid Business, VenueBid i XSLots.com. Do wertykalnych serwisów aukcyjnych o modelu B2B w badanym okresie można zaliczyć: Freemarkets Asset Exchange, Trade Out, Able Auctions, Business 2 Business Rover, Cyberswap, E-steel, Farm Bid, GPbid, Metal Site, Sci-Quest Auctions, SeaNet i Ubid4it. N.L. Hix, *The Business Guide to Selling Through Internet Auctions: A Proven Seven-Step Plan for Selling to Consumers and Other Businesses*, Maximum Press, New York 2001, s. 120–125; D. Rowley, *The Virgin Internet Auction Guide. Version 1.0*, Virgin Publishing Ltd, London 2000, s. 102–163.

- specyfiki i wartości użytkowych oferowanych przedmiotów;
- mody na posiadanie danego przedmiotu;
- oryginalności oferowanych produktów.

W badanym okresie najliczniejszą grupę stanowiły serwisy aukcyjne, w których oferowano m.in.: antyki i kolekcje (42 serwisy), urządzenia sportowe (15) i komputery (14). Innymi kategoriami tematycznymi, wokół których tworzono wertykalne serwisy aukcyjne, były m.in.: muzyka, zabawki, wina, sztuka, *beanie babies*⁵¹⁰, bilety, domeny, komiksy i ubrania (rysunek 3.5).

Rysunek 3.5. Liczba serwisów aukcyjnych według kategorii tematycznych



Źródło: opracowanie własne.

Wykaz wspomnianych kategorii tematycznych wraz ze 170 nazwami serwisów wertykalnych i ich podziałem na *the best* (tj. wykazem 20 największych i najlepszych serwisów aukcyjnych wertykalnych) oraz *the rest* (czyli wykazem 150 pozostałych serwisów wertykalnych)⁵¹¹ w Stanach Zjednoczonych w latach 1995–2001 przedstawia tabela 3.2.

⁵¹⁰ *Beanie babies* (zwane także *beanies*) to jedne z najbardziej popularnych kategorii zabawek (tzw. „wypchanych” zwierząt), wykonanych przez firmę Ty Warner Inc., kolekcjonowanych w Stanach Zjednoczonych w latach 90. XX w. W różnych publikacjach pisze się także o fenomenie *beanie babies*. Por.: L. Addison, *Beaniemania*, „Orange Coast Magazine” vol. 25, no. 3, 1999, s. 14; L.O. Nichols, Ch. Malone, B. Tarlow, D. Loewenstein, *The Pragmatics of Implementing Intervention Studies in the Community*, w: *Handbook on Dementia Caregiving*, red. R. Schultz, Springer Publishing Company Inc., New York 2000, s. 137; M. Salzman, I. Matathia, A. O’Reilly, *Buzz. Harness the Power of Influence and Create Demand*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2003, s. 109–110.

⁵¹¹ D. Rowley, op.cit., s. 120–125.

Tabela 3.2. Wertykalne serwisy aukcyjne w Stanach Zjednoczonych funkcjonujące w latach 1995–2001

Kategoria tematyczna	Nazwa serwisu aukcyjnego w danej kategorii tematycznej		Najczęściej oferowane przedmioty w danej kategorii
	<i>the best</i>	<i>the rest</i>	
Antyki i kolekcje	<ul style="list-style-type: none"> • eBay Great Collections, • Icollector, • Nicebid, • Pottery Auction, • Ruby Lane, • Running Rabbit Productions, • Sothebys Amazon 	<ul style="list-style-type: none"> • Acargo, • Action Figure Auctions, • ArtByUs, • Acubid, • Antebellum Covers, • Antique-Trails, • Teh Auction Channel, • Auction Club, • Auction Port, • Auctions Unlimited, • Beckett Collectible Auctions, • Bid on Collectibles, • Biddingtons, • Cartamania, • CollectEx, • Collecting Nation, • Collect It, • Collector's Auction, • Collectors Universe, • Crystal-Auction, • Crystal Maze, • eHammer, • Gem Traders, • Greg Manning, • iCollector, • Internet Auction Gallery, • Jewel Net Auctions, • Just Beads, • Just Glass, • Madelena Antiques, • Marrable Collecting.com, • Modern Auction, • Nickleby's, • Old Marbles, • Online Poster Auction, • Pacific Glass Auction, • Playle's Online Auction, • Serious Sollector, • Sold USA, • Teletrade Auctions, • The Trade Card Place, • Utopia's Treasures, • Vintage Film Posters 	<ul style="list-style-type: none"> • filmy, • płyty gramofonowe, • powieści detektywistyczne, • obrazy, • kostiumy, • pamiątki rock i pop, • pamiątki sportowe, • odznaczenia, • magazyny filmowe lat 50. i 60. XX w., • historyczne gazety i magazyny na temat mody, <i>science-fiction</i> i samochodów, • komiksy, • postery filmowe, • fotosy, • ceramika amerykańska i japońska, • porcelana, • szkło artystyczne, • kryształy, • marmury, • ornamenty, • biżuteria, • srebro, • szafir, • cygara, • plastikowe zabawki z różnych filmów, • lalki i figurki
Autografy	<ul style="list-style-type: none"> • Beverly Hills Charity Auction 	<ul style="list-style-type: none"> • Autograph Auction, • Gallery of History 	<ul style="list-style-type: none"> • zdjęcia popularnych osób, • autografy aktorów

Kategoria tematyczna	Nazwa serwisu aukcyjnego w danej kategorii tematycznej		Najczęściej oferowane przedmioty w danej kategorii
	<i>the best</i>	<i>the rest</i>	
Beanie babies		<ul style="list-style-type: none"> • Beanie Nation, • Collecting Nation, • Lemon Lainey Babies, • Just Beanies 	<ul style="list-style-type: none"> • zabawki <i>beanies</i>
Bilety		<ul style="list-style-type: none"> • All Sold Out First Call Tickets, • Tickets 	<ul style="list-style-type: none"> • bilety na imprezy okolicznościowe: sportowe, muzyczne, teatralne itp.
Broń		<ul style="list-style-type: none"> • A-gun, • Antique Guns, • GunBroker 	<ul style="list-style-type: none"> • broń
Datki, dobroczynność		<ul style="list-style-type: none"> • Afundraiser, • Bid4kids, • Charity Auction, • Web Charity 	<ul style="list-style-type: none"> • różne przedmioty za symboliczną cenę (tzw. a <i>penny a pound</i>)
Domeny	<ul style="list-style-type: none"> • Great Domains 	<ul style="list-style-type: none"> • Afternic 	<ul style="list-style-type: none"> • listy domen internetowych
Elektronika		<ul style="list-style-type: none"> • Audiogon, • Egghead, • Sharper Image 	<ul style="list-style-type: none"> • głośniki, • kino domowe, • kable i pokrywy kabli, • akcesoria sportowe, fitness, • wyposażenie elektroniczne, • nietypowe urządzenia (np. kralajnica obwarzanek)
Hollywood	<ul style="list-style-type: none"> • Universal Studios Store 	<ul style="list-style-type: none"> • The Broadcaster, • Disney 	<ul style="list-style-type: none"> • pamiątki filmowe, • fotografie, • plakaty, • bilety VIP
Komputery	<ul style="list-style-type: none"> • Deal Deal, • Dell Auction, • Haggle Online Auctions 	<ul style="list-style-type: none"> • Aber Bid, • Auction Depot, • Auction Laptops, • Auction Mac, • Auction Watchers, • Cnet, • Elance, • Microword, • Morgan Auctions, • Outpost Auctions, • Shopnow 	<ul style="list-style-type: none"> • komputery, • laptopy, • sprzęt komputerowy, • płyty CD-ROM, • drukarki, • skanery, • modemy, • kamery, • karty video
Luksus	<ul style="list-style-type: none"> • Big Wig Auctions, • Dupont Registry 	<ul style="list-style-type: none"> • Cyberhorse Online Auction, • FurBuy, • Key Buy Auction, • Millionaire, • Royalbid, • Luxury Link, • Cigarbid 	<ul style="list-style-type: none"> • drogie samochody, • kolekcje, • biżuteria, • zegarki, • wina, • adresy ekskluzywnych sklepów, • podróże, • cygara, • fotografia

Kategoria tematyczna	Nazwa serwisu aukcyjnego w danej kategorii tematycznej		Najczęściej oferowane przedmioty w danej kategorii
	<i>the best</i>	<i>the rest</i>	
Monety		<ul style="list-style-type: none"> • Cce-Auction, • Collectors USA, • Currency Auction, • Heritage Coin, • Heritage Currency, • Numis Media Auction, • Numismatists Online, • Sterling Bidz, • TeleTrade 	<ul style="list-style-type: none"> • monety ze złota, srebra, platyny, palladu i rodu, • banknoty, • papiery wartościowe
Muzyka	<ul style="list-style-type: none"> • eRock 	<ul style="list-style-type: none"> • All Jazz, • CDSeek, • Dolphin Music, • Gibson Global Auctions, • Good Rockin' Tonight, • Guitar Auction, • Rare Soul Man, • Record Finders 	<ul style="list-style-type: none"> • płyty CD znanych zespołów i solistów z drugiej połowy XX w., • instrumenty muzyczne
Samochody, tablice rejestracyjne		<ul style="list-style-type: none"> • Autoweb, • eBay Motors, • Swapman 	<ul style="list-style-type: none"> • samochody z lat 50., 60., 70. i 80. XX w.
Sport	<ul style="list-style-type: none"> • Golf Club Exchange 	<ul style="list-style-type: none"> • Amys Auctions, • Baseball-Cards, • FishGolf, • Coubertin, • eSportstuff, • Live To Play, • Mountain Zone, • Rotman Auction, • Rugby Rugby, • Sporting Auction, • Sports Auction, • Tennis Interactive 	<ul style="list-style-type: none"> • akcesoria sportowe, • karty sportowe, • fotografie sportowców, • autografy sportowców, • bilety, • monety, • znaczki, • kasety wideo, • książki
Sztuka		<ul style="list-style-type: none"> • Art Net, • Art Online, • Bonhams, • Butterfields, • Gavelnet, • Sothebys 	<ul style="list-style-type: none"> • druki, • fotografie, • archiwalne plakaty, • przewodniki, • meble, • reprodukcje
Szycie		<ul style="list-style-type: none"> • Cross Stitches Auction 	<ul style="list-style-type: none"> • książki i magazyny na temat szycia, wzorów, krojów itp., • zestawy do szycia, • igły, • płótno
Taniec		<ul style="list-style-type: none"> • Dance Auction 	<ul style="list-style-type: none"> • książki na temat tańca, • muzyka taneczna, • filmy, • stroje taneczne, • akcesoria do baletu, • tyżwy

Kategoria tematyczna	Nazwa serwisu aukcyjnego w danej kategorii tematycznej		Najczęściej oferowane przedmioty w danej kategorii
	<i>the best</i>	<i>the rest</i>	
Ubrania		<ul style="list-style-type: none"> • Mister Vintage, • Love That Look, • Vintage USA 	<ul style="list-style-type: none"> • ubrania i akcesoria ślubne, • suknie wieczorowe, • stroje <i>vintage</i>
Wakacje		<ul style="list-style-type: none"> • AdventureBid, • iBid USA, • Luxury Link, • Sky Auction, • Travel Break 	<ul style="list-style-type: none"> • wyjazdy wakacyjne, • wyjazdy last minute, • adresy hoteli, • pokoje hotelowe
Wina	<ul style="list-style-type: none"> • WineBid 	<ul style="list-style-type: none"> • Auction Vine, • Brentwood Wine Company, • Jordan&Jordan, • Magnum Wines, • Save The Grapes, • Wine Commune 	<ul style="list-style-type: none"> • różne rodzaje i gatunki win w zależności od rocznika i marki
Zabawki	<ul style="list-style-type: none"> • eHobbies 	<ul style="list-style-type: none"> • Buz&Norma Ray/Bda Auction, • Collector Auctions, • Magic Auction, • Mobilia, • Rail Collectibles Online, • Theriaults, • Thunder Bid 	<ul style="list-style-type: none"> • zabawki, • <i>vintage toys</i>
Znaczki	<ul style="list-style-type: none"> • Sandafayre Online 	<ul style="list-style-type: none"> • Auction-123, • Award Masters, Philatelics Online, • Philatelists Online, • Playle, • Stanley Gibbons, • StampAuctions.com, • Vance Auctions 	<ul style="list-style-type: none"> • znaczki, • karty pocztowe, • pocztówki

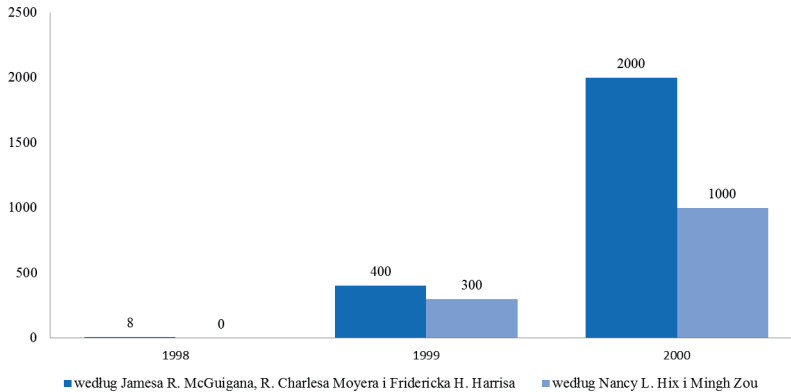
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Internet Archive, Wayback Machine*, <http://web.archive.org> (dostęp: 21.12.2013); D. Rowley, *The Virgin Internet Auction Guide. Version 1.0*, Virgin Publishing Ltd, London 2000, s. 102–163.

Trudno oszacować, ile serwisów aukcyjnych pojawiło się w USA w latach 1995–2001 i ile z nich przetrwało do dzisiaj⁵¹² (rysunek 3.6). Statystyki Jamesa R. McGuigana, R. Charlesa Moyera i Fridericka H. Harrisa wykazują, że w połowie 1998 r. funkcjonowało osiem serwisów aukcyjnych, tj.: eBay.com, Hobby Markets Online, OnSale, uBid.com, Overstock.com, Auctivia, Bidz.com i Yahoo Auctions;

⁵¹² Por.: F. Unsal, G.S. Erickson, *Online Auctions: a Review of Literature on Types of Fraud and Trust Building*, w: *Trust and New Technologies. Marketing and Management on the Internet and Mobile Media*, red. T. Kautonem, H. Karjaluoto, MPG Books Ltd, Cornwall 2008, s. 92–98.

rok później było ich już 400, zaś w lipcu 2000 r. ponad 2000⁵¹³. Z kolei Nancy L. Hix pisze o ponad 300 serwisach aukcyjnych w 2000 r.⁵¹⁴, zaś Ming Zhou o 300 serwisach w 1999 r. i 1000 w 2000 r.⁵¹⁵ Liczby te mogą być jednak znacznie zaniżone.

Rysunek 3.6. Liczba serwisów aukcyjnych w latach 1998–2000 według różnych źródeł



Źródło: opracowanie własne.

3.2. Charakterystyka rynku online i internetowych serwisów aukcyjnych w Stanach Zjednoczonych w XX w.

Sytuację rynku online i internetowych serwisów aukcyjnych powstałych w Stanach Zjednoczonych w XX w. można analizować i rozpatrywać głównie w ujęciach ilościowym i jakościowym, tzn. biorąc pod uwagę zmiany dotyczące liczby serwisów powstałych i/lub zlikwidowanych w badanym okresie i oferowany przez nie zakres funkcjonalności (tj. opcji, funkcji i narzędzi) dostarczonej użytkownikom. Jak wynika z dostępnych źródeł, m.in. ze zarchiwizowanych stron 95 serwisów aukcyjnych horyzontalnych opisanych w tabeli 3.1 oraz 170 serwisów aukcyjnych wertykalnych przedstawionych w tabeli 3.2, analizowane przedsięwzięcia funkcjonujące w badanym okresie charakteryzował zbliżony zakres funkcjonalności, co oznacza, że udostępniały

⁵¹³ J.R. McGuigan, R.Ch. Moyer, F.H. Harris, *Managerial Economics. Applications, Strategy, and Tactics*, Thomson South-Western, Mason 2008, s. 646.

⁵¹⁴ N.L. Hix, op.cit., s. 10.

⁵¹⁵ M. Zhou, *The Effectiveness of Seller Credibility Systems in the Online Auction Market: Modeling the Seller's Point of View*, <http://drum.lib.umd.edu/bitstream/1903/1795/1/umi-umd-1776.pdf> (dostęp: 23.02.2014).

one użytkownikom podobne narzędzia, funkcje i opcje pozwalające na dokonywanie transakcji aukcyjnych i natychmiastowych.

Z drugiej strony rynek internetowy w latach 1995–2001 charakteryzował bardzo wysoki wskaźnik „rotacji” i dynamiczne tempo powstawania nowych i zanikania funkcjonujących serwisów aukcyjnych. Te dwie istotne cechy rynku online i występujących na nim serwisów aukcyjnych skutkują brakiem możliwości prezentacji precyzyjnych danych co do rozmiarów rynku online, jak również trudnościami we wskazaniu liczby serwisów, jakie na danym rynku pojawiły się oraz funkcjonowały.

Brak wiarygodnych i niezastrzeżonych informacji dotyczących sprzedaży w Internecie w pierwszych 4 latach funkcjonowania *e-commerce* (tj. 1994–1998) pozwala na zaprezentowanie szacunkowych danych dotyczących wartości sprzedaży aukcyjnej. Ming Zhou podaje, że w 1998 r. przychody z aukcji internetowych wynosiły około 9 mld USD, tj. o 400% więcej w porównaniu z rokiem wcześniejszym⁵¹⁶ (rysunki 3.7 i 3.8). Z kolei Forrester Research szacuje, że sprzedaż w serwisach aukcyjnych na poziomie konsumenckim w 1998 r. wynosiła 1,4 mld USD (dla porównania: w 1996 r. wartość *e-commerce* wynosiła około 2,6 mld USD, a w 1999 r. około 20 mld USD⁵¹⁷), zaś w 2003 r. wartość ta przekroczyła już 19 mld USD⁵¹⁸ (przy wartości *e-commerce* w 2001 r. wynoszącej 82 mld USD)⁵¹⁹. W maju 2000 r. użytkownicy Internetu w Stanach Zjednoczonych wydali na zakupy online na internetowych aukcjach około 223 mln USD, podczas gdy rok później wydatki te wzrosły do 556 mln USD. W 2004 r. przychody z aukcji internetowych w Stanach Zjednoczonych wynosiły 16,3 mld USD.

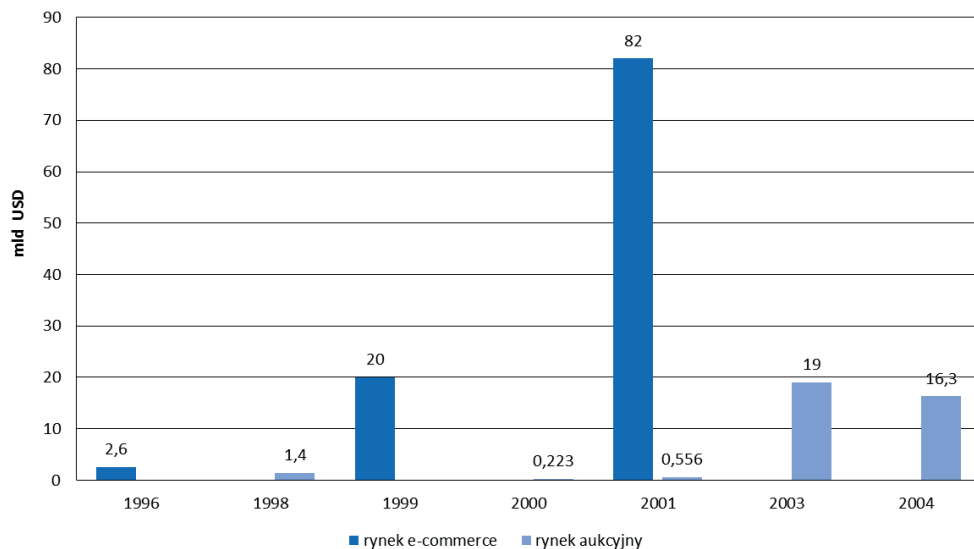
⁵¹⁶ M. Zhou, op.cit., s. 10.

⁵¹⁷ Porównanie danych dotyczących *e-commerce* w Stanach Zjednoczonych w latach 1998–2005, przedstawionych przez różnych autorów, prezentują G.C. Ariguzo, E.G. Mallach, D.S. White D, *The First Decade of E-commerce*, „Int. J. Business Information Systems” 2006, vol. 1, no. 3, s. 246.

⁵¹⁸ D.C. Wyld, *The Auction Model: How the Public Sector Can Leverage the Power of E-commerce Through Dynamic Pricing*, w: *E-Government 2001*, red. M.A. Abramson, G.E. Means, Rowman & Little Field Publishers Inc., Boston 2001, s. 96.

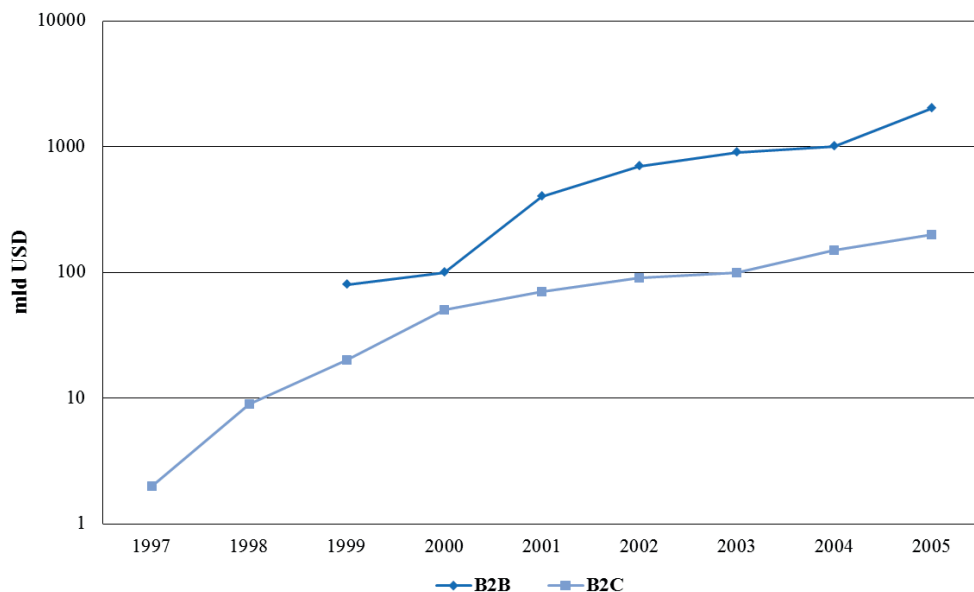
⁵¹⁹ W 1994 r. liczba użytkowników Internetu rosła o 2–3% w skali miesiąca. Dla przykładu, wartość *e-commerce* w Stanach Zjednoczonych w 1998 r. wynosiła 7,8 mld USD. Dla porównania, wartość sprzedaży detalicznej Wal-Mart w 1998 r. wynosiła 130 mld USD, zaś całkowita sprzedaż w USA w 1998 r. 1,7 mld USD. Sprzedaż internetowa rosła szybciej niż tradycyjny retailing, dodatkowo należy uwzględnić jednocześnie fakt, że z aukcji internetowych zaczęło korzystać także wiele punktów sprzedaży detalicznej. Por.: J.Ch. Westland, *Ten Lessons That Internet Auction Markets Can Learn From Securities Market Automation*, w: *Advanced Topics in Global Information Management*, red. F.B. Tan, Idea Group Inc., Hershey 2002, s. 97; J. Zieliński, *Użytkownicy Internetu i handel elektroniczny*, <http://www.winter.pl/w56.html> (dostęp: 10.01.2014).

Rysunek 3.7. Szacunkowe wartości e-commerce i aukcji online na świecie w latach 1996–2004 (w mld USD)



Źródło: opracowanie własne.

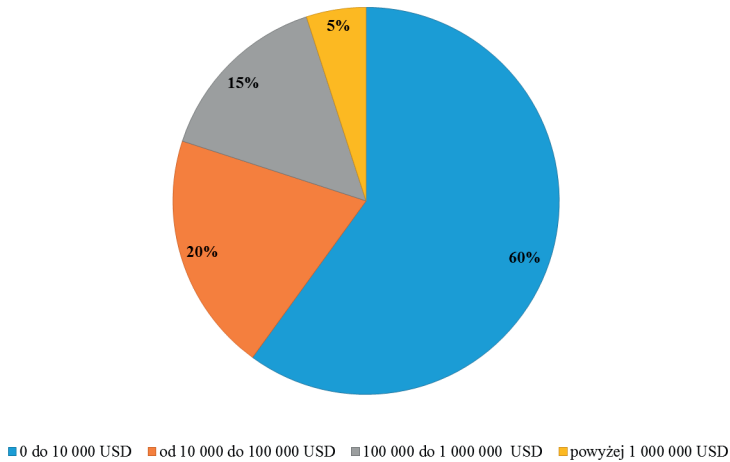
Rysunek 3.8. Wartość przychodów modeli B2B i B2C w e-commerce w Stanach Zjednoczonych w latach 1997–2005 (w mld USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *E-commerce Revenues in The United States*, <http://www.singularity.com/charts/page104.html> (dostęp: 20.02.2013).

Do końca 1998 r. blisko 60% wszystkich serwisów aukcyjnych funkcjonujących w Stanach Zjednoczonych stanowiły serwisy określane jako „małe”, „początkujące”, należące do kategorii start-upów, których wartość miesięcznej sprzedaży nie przekraczała 10 tys. USD⁵²⁰. W przypadku ok. 15% serwisów aukcyjnych miesięczny przychód wygenerowany z działalności aukcyjnej zawierał się w przedziale od 100 tys. USD do 1 mln USD, zaś w przypadku 5% miesięczny przychód przekraczał 1 mln USD (rysunek 3.9).

Rysunek 3.9. Procentowy udział serwisów aukcyjnych osiągających określoną wartość sprzedaży w 1998 r.



Źródło: opracowanie własne.

Taki sam odsetek serwisów aukcyjnych osiągnął przychód przekraczający 1 mln USD w skali miesiąca⁵²¹, dotyczy to m.in. eBay.com, OnSale i Auction Vine (należący do Hobby Markets Online), które przyczyniły się do rozwoju rynku internetowego i innych serwisów aukcyjnych na świecie, zaś ich powstanie utożsamiane jest z początkiem kształtowania się analizowanej aktywności w Internecie. Listę największych serwisów aukcyjnych w 1998 r. uzupełniają: First Auction, Going-Going-Sold⁵²² i Encore Auction⁵²³. Szacunkową wartość przychodów uzyskiwanych przez największe serwisy aukcyjne w Stanach Zjednoczonych w sierpniu 1998 r. przedstawia tabela 3.3.

⁵²⁰ Niektóre z nich należały do kategorii serwisów niszowych, np. serwis Antebellum Covers, oferujący starowieczne autografy i listy, większość stanowiły jednak serwisy o zasięgu horyzontalnym.

⁵²¹ D. Lucking-Reiley, *Auctions...*, op.cit., s. 230.

⁵²² Jako podstrona serwisu aukcyjnego Hobby Markets Online.

⁵²³ D. Lucking-Reiley, *Auctions...*, op.cit., s. 228.

Tabela 3.3. Wartość miesięcznego przychodu największych internetowych serwisów aukcyjnych w Stanach Zjednoczonych w 1998 r. (w USD)

Serwis aukcyjny	Miesięczny przychód
eBay	70 000 000
First Auction	5 000 000
OnSale	5 000 000
uBid.com	2 000 000
Going-Going-Sold	1 800 000
AuctionVine	1 500 000
Encore Auction	1 300 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Lucking-Reiley, *Auctions on the Internet: What's Being Auctioned, and How?*, „The Journal of Industrial Economics” 2000, vol. 43, no. 3, s. 230.

Szczegółowa analiza rynku internetowego i *e-commerce* w latach 1995–2001 pozwala wskazać kilka cech charakteryzujących przedsięwzięcia biznesowe oparte na modelu aukcji online. Zdaniem autorki należą do nich m.in.:

- nieograniczona przestrzeń internetowa, z trudną do wyliczenia (vel niepoliczalną) liczbą funkcjonujących w niej internetowych serwisów aukcyjnych;
- występowanie serwisów aukcyjnych cieszących się większą popularnością w stosunku do innych korzystających z efektu sieci (ang. *network effect*);
- powstanie hybrydowych modeli sprzedaży i licytacji (np. C2C i B2C z różnymi formatami aukcji) w obrębie jednego serwisu aukcyjnego, które było m.in. uzależnione wzrastającą liczbą asortymentu i sprzedawców biznesowych⁵²⁴;
- profesjonalizacja wybranych serwisów aukcyjnych, najczęściej cieszących się największą popularnością, oraz standaryzacja pozostałych serwisów, plasujących się w rankingach popularności na niższych pozycjach.

Jak wykazuje się w źródłach internetowych i dostępnej literaturze, przykładami internetowych serwisów aukcyjnych lat 90. XX w., które legły u podstaw kształtowania i rozwoju rynku internetowego i aukcji online na świecie, były wspomniane wcześniej: Hobby Markets Online (rynek internetowy dla hobbystów i kolekcjonerów), OnSale (rynek internetowy zajmujący się obsługą transakcji B2B i B2C) oraz eBay.com⁵²⁵ (typowy rynek horyzontalno-wertykalny, służący zawieraniu transakcji C2C)⁵²⁶.

⁵²⁴ G. Domik, G. Fischer, *Transdisciplinary Collaboration and Lifelong Learning: Fostering and Supporting New Learning Opportunities*, w: *Rainbow of Computer Science*, red. C.S. Calude, G. Rozenberg, A. Salomaa, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 2011, s. 136.

⁵²⁵ Wprawdzie Hobby Markets Online i eBay.com powstały w zbliżonym czasie oraz w tym samym miejscu, ale założyciele obu serwisów nie znali się i nie wiedzieli o tym, że stworzyli podobne przedsięwzięcia w Internecie.

⁵²⁶ David Lucking-Reiley podaje, że trudno jednoznacznie i z całą pewnością stwierdzić, który serwis aukcyjny pojawił się w Internecie jako pierwszy, albowiem wiele serwisów, które się w nim pojawiło, szybko

Dla Roberta H. Guttmana i Pattie Maes uchodzą one za tzw. nieakademickie (ang. *non-academic*), oryginalne serwisy aukcyjne⁵²⁷, które przyczyniły się do powstania i rozwoju innych form rynku online, np. sklepów internetowych, pasaży handlowych, serwisów zakupów grupowych.

Serwisy te wpisały się także w założenia wiodących modeli biznesu charakterystycznych dla aukcji internetowych lat 90. XX w.: witrynę sklepową – stronę handlową (ang. *merchant site*) i stronę online z listą firm⁵²⁸ (ang. *listing-agent site*)⁵²⁹. Ten pierwszy model realizowały Hobby Markets Online i OnSale, jak również inne przedsięwzięcia aukcyjne, np.: First Auction, uBid, Encore Auction, Sports Auction i Hollywood Auction. Łączyły one cechy współczesnych serwisów i firm aukcyjnych, które opierają swoją działalność zarówno na modelu aukcyjnym, jak i na modelu sprzedaży natychmiastowej (tj. modelu sklepu online). Drugi z analizowanych modeli obejmował typową działalność aukcyjną w Internecie (opartą na formacie licytacji), której prekursorem był eBay.com, a którą niedługo później zajęły się także AuctionVine, Going-Going-Sold i Auction Universe.

Przedsięwzięcia online, od których rozpoczęła się historia rynku internetowego i aukcji na świecie, czerpały korzyści m.in. z faktu wczesnego pojawienia się na rynku. Jako pierwsze aukcje tego typu bywały często obiektami zainteresowania przedstawicieli różnych wydawnictw i prasy, zaś ich pozycjonowanie w określonych niszach rynkowych sprawiało, że informacje o serwisach docierały do różnych grup odbiorców za pośrednictwem marketingu wirusowego i szeptanego. Z czasem zdołały one skupić wokół siebie grupy entuzjastycznych i stałych klientów, którzy opowiadali znajomym o doświadczeniach i aktywności, jakie podejmowali na witrynach aukcyjnych. W dużym stopniu rekomendacje te pozwoliły im zyskać popularność, a niedługo później także zdecydowaną przewagę nad innymi serwisami aukcyjnymi, które pojawiały się w Internecie w następnych latach⁵³⁰.

Szczególnym przypadkiem pierwszych tego typu podmiotów na rynku online w zakresie serwisów aukcyjnych jest eBay.com. Z chwilą powstania serwisu narodziła

zaprzeszło swojej działalności. Autor podaje przykład serwisu aukcyjnego o nazwie „Zatar’s auction”, który rozpoczął działalność w kwietniu 1995 r. i w świetle przyjętej chronologii mógł uchodzić za pierwszy przejaw działalności aukcyjnej w Internecie. Niedługo po powstaniu serwis zawiesił swoją działalność. Był to serwis internetowy *Magic-card-oriented action* (w wolnym tłumaczeniu – „serwis aukcyjny zorientowany na magiczną kartę”, czyli na wygraną). D. Lucking-Reiley, *Auctions...*, op.cit., s. 228.

⁵²⁷ R.H. Guttman, P. Maes, *Agent – Mediated Integrative Negotiation for Retail Electronic Commerce*, w: *Agent Mediated Electronic Commerce: First International Workshop on Agent Mediated Electronic Trading*, red. P. Noriega, C. Sierra, Springer, Berlin–New York 1999, s. 78.

⁵²⁸ Inaczej, *listing-agent site* to strona internetowa zawierająca informacje o rodzaju pełnomocników dopuszczonych do obrotu giełdowego

⁵²⁹ D. Lucking-Reiley, *Auctions...*, op.cit., s. 234.

⁵³⁰ Ph. Carpenter, *E-brands. Kreowanie marki w Internecie*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 200.

się także historia globalnego rynku wirtualnego i funkcjonujących na nim serwisów aukcyjnych, a to oznacza, że eBay.com był podstawą pierwszej fali powstawania nowych przedsięwzięć aukcyjnych, początkowo w Stanach Zjednoczonych, a niedługo potem także na całym świecie.

Tę hossę na rynku online, stanowiącą konsekwencję okresu euforii związanej ze spółkami branży informatycznej i pokrewnymi sektorami na giełdach całego świata, zapoczątkowaną w 1995 r., przerwał kryzys lat 2001–2002⁵³¹. Mimo że w największym stopniu dotknął on podmioty rynku kapitałowego, skutki kryzysu odczuwalne były także w sferze gospodarczej. Z jednej strony, niekorzystna sytuacja ekonomiczna na początku XXI w. determinowała zmiany zarówno w gospodarce, jak i w *e-commerce*, stając się motorem rozwoju przedsiębiorstw tradycyjnych i wirtualnych. Z drugiej jednak strony, kryzys przyczynił się do „oczyszczenia” przestrzeni internetowej z podmiotów „słabych”, źle zarządzanych⁵³², jak również wykazujących niski stopień wrażliwości na zmiany w gospodarce. Wydarzenia z lat 2001–2002 sprawiły, że wiele serwisów aukcyjnych w Stanach Zjednoczonych i innych państwach świata musiało zakończyć swoją działalność, zaś te, którym udało się przetrwać okres pęknięcia bańki internetowej (ang. *dot-com boom*, *dot-com bubble*), powoli odbudowywały swoją pozycję na rynku. Z nadejściem kryzysu dot-comów zmiany uległy także dotychczasowa struktura i model rynku online, zaś jego koniec stał się zwiastunem pojawienia się nowych trendów i kierunków zmian.

3.2.1. Hobby Markets Online – pierwsza w historii *e-commerce* platforma aukcyjna pośrednicząca (brokerska) dla hobbystów i kolekcjonerów

Hobby Markets powstało w kwietniu 1995 r. w San Francisco Bay Area jako Affinity Traders Online, niedługo później zmieniło nazwę na Hobby Markets Online, LLC (HMO)⁵³³. Ponieważ serwis pojawił się kilka tygodni przed uruchomieniem eBay.com, w historii Internetu i coraz bardziej zyskującego na popularności *e-commerce* uchodził za pierwsze na świecie przedsięwzięcie dające możliwość innym internetowym serwisom handlowym posługiwania się w dystrybucji swoich produktów i/lub usług formatem aukcji B2C i C2C.

⁵³¹ Por.: R. Panko, *IT Employment Prospects: Beyond the Dotcom Bubble*, „European Journal of Information Systems” 2008, no. 3, s. 182.

⁵³² P. Piotrowicz, *Zarządzanie procesowe kluczem do efektywności w dobie kryzysu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 575, s. 237.

⁵³³ Adres firmy: Hobby Markets Online, LLC, PO Box 642279, San Francisco, California 94164, tel.: 415.931.7042, fax: 415.931.7063, e-mail: hobbyinfo@hobbymarkets.com.

W odróżnieniu od innych serwisów i firm aukcyjnych HMO było przykładem firmy, której model e-biznesowy sprowadzał się m.in. do udostępniania systemu aukcyjnego i zarządzania aukcjami niezależnych dealerów, dostawców, sklepów i serwisów online i licencjonowanych sprzedawców oferujących różne przedmioty kolekcjonerskie, którzy za pośrednictwem specjalistycznych (niszowych) serwisów aukcyjnych należących do Hobby Market Online mogli kierować swój asortyment do kolekcjonerów i innych użytkowników specyficznych kategorii produktów i przedmiotów. Hobby Market Online realizowało zatem model brokera internetowego (in. pośrednika w internetowych transakcjach handlowych), gromadzącego (vel zbierającego) w jednym miejscu rozdrobnione i tradycyjne rynki rzadkich kolekcji, które wcześniej serwisy te sprzedawałyby za pośrednictwem poczty e-mailowej.

Serwis internetowy HMO łączył reguły Nowojorskiej Giełdy Papierów Wartościowych (New York Stock Exchange – NYSE) z regułami obowiązującymi w domach aukcyjnych Christie's, Bonhams i Sotheby's⁵³⁴. Od początku funkcjonowania HMO pobierało także opłaty prowizyjne od sprzedanych przedmiotów i ten model finansowania zapewniał mu możliwość dalszego rozwoju.

Założycielami tej społeczności handlowej dla niszowych i kolekcjonerskich monet, znaczków i pamiątek sportowych (ang. *dealer-to-collector transaction community*) byli Jonathan Hubbard, student drugiego roku w Harvard Business School, także kolekcjoner monet, znawca systemów aukcyjnych, tematyki handlu przedinternetowego, i Gwendolyn („Wendy”) Dick, producentka multimediiów, która w okresie tworzenia HMO opracowała także witrynę America OnLine (AOL)⁵³⁵.

Pierwszą aukcję monet i walut w Hobby Market Online przeprowadzono 15 października 1995 r. za pośrednictwem serwisu handlowego Numismatists.com, zbierającego w jednym miejscu kolekcjonerów monet i walut z całego świata. Uczestnicy aukcji mogli przeglądać katalogi i zdjęcia różnych przedmiotów numizmatycznych, a następnie składać propozycje ich zakupu. System serwisu aukcyjnego zapewniał także automatyczną aktualizację cen, powiadomienia o zmianie statusu licytowanych przedmiotów drogą e-mailową, możliwość śledzenia przebiegu aukcji w czasie rzeczywistym, jak również dawał szansę praktykowania umiejętności aukcyjnych użytkowników w ramach próbnej licytacji za pośrednictwem usługi *Mock Coin Auction*⁵³⁶.

⁵³⁴ Sotheby's to nazwa domu aukcyjnego założonego w Londynie w połowie XVIII w., mającego swój oddział także w Nowym Jorku. Jego największymi rywalami są domy aukcyjne Christie's i Bonhams.

⁵³⁵ AOL Inc. to jeden z głównych dostawców usług internetowych powstały w 1983 r. jako Quantum Computer Services, który przyjął później nazwą America OnLine. W latach 90. XX w. AOL był utożsamiany przez wielu Amerykanów z Internetem; w najlepszych latach obsługiwał 30 mln subskrybentów.

⁵³⁶ Por.: *rec.collecting.coins*, <http://archive.is/zUbf> (dostęp: 22.01.2014).

W latach 1995–1998 Hobby Markets Online włączyło do swojej działalności trzy nowe niszowe witryny – serwisy kolekcjonerskie:

- Philatelists Online (in. PHILateLists.com, www.philatelists.com), założony w maju 1996 r. przez Jonathana Hubbarda, stwarzający szansę wymiany znaczków i pocztówek wartych miliony dolarów między różnymi użytkownikami na całym świecie oraz oferujący im przy tej okazji pełen zakres usług typowych dla rynku filatelistycznego;
- AuctionVine (in. www.AuctionVine.com), powstały w 1997 r. jako rynek B2C, na którym licencjonowani sprzedawcy (głównie sklepy ze Stanów Zjednoczonych i Europy) win najlepszych na świecie i rzadkiego pochodzenia, niedostępnych dla prywatnego nabywcy, mogli sprzedać i/lub nabyć swoje produkty za pośrednictwem aukcji online po cenach znacznie niższych niż w tradycyjnych kanałach sprzedaży detalicznej; w 1998 r. przychód serwisu ze sprzedaży 1600 gatunków win wyniósł 1,5 mln USD⁵³⁷, podczas gdy w 2000 r. w serwisie znajdowało się ponad 5000 rodzajów najlepszych win na świecie⁵³⁸;
- SportsTrade (in. www.SportsTrade.com), utworzony w 1998 r. w formie rynku online dla kolekcjonerów i sprzedawców pamiątek sportowych ze Stanów Zjednoczonych i innych części świata; za pośrednictwem formatu aukcyjnego, jak również przez opcję zakupów natychmiastowych kolekcjonerzy mogli nabyć różne pamiątki z autografami bohaterów sportu zarówno tych współczesnych, jak i historycznych.

Procedura transakcji aukcyjnych przeprowadzanych w HMO nie odbiegała sposobem od transakcji dokonywanych w innych klasycznych serwisach aukcyjnych w badanym okresie (rysunek 3.10). Dostawcy rejestrowali swoje produkty w serwisie, który wyświetlał je w postaci internetowych katalogów, zaś zainteresowani nabywcy

⁵³⁷ J. Gebauer, M. Ginsburg, *The Vines They Are E-Changin' – Or Are They? The California Wine Industry Enters the Digital Age*, NSF, Berkeley 2001, s. 19.

⁵³⁸ W styczniu 2000 r. witryna AuctionVine stała się częścią portfela inwestycyjnego firmy Brentwood Wine Company, zajmującej się gromadzeniem internetowych witryn poświęconych kolekcjonerom win z całego świata. Poza AuctionVine grupę Brentwood tworzyły także serwisy: RIEDELSales.com i brentwoodwine.com, które wspólnie oferowały pełną gamę win różnego pochodzenia oraz akcesoriów z nim związanych, przeznaczonych dla koneserów i entuzjastów z całego świata. W ramach stworzonej synergii serwis AuctionVine dostarczał bazę klientów oraz dostawców wina, zaś Brentwood Wine Company zajął się obsługą aukcji i klientów, jak również wysyłką produktów do klientów. Dzięki tej umowie serwis AuctionVine zapewniał transport, kontrolę, fakturowanie i wysyłkę usług, dostarczając zgodne z prawem i kompletne rozwiązania dla wszystkich kolekcjonerów win, zarówno konsumentów, jak i licytujących: importerów, dystrybutorów, pośredników i detalistów, którzy wcześniej byli „oddzieleni” od klientów i nie mieli do nich bezpośredniego dostępu. Wizją i misją firmy było stworzenie internetowej społeczności miłośników wina, dzielących się przemyśleniami na temat wspólnej pasji oraz mogących dotrzeć do bogatego katalogu różnych win. D.A. Parker, *About AuctionVine*, <http://www.auctionvine.com/aboutav.html> (dostęp: 2.04.2013).

przeglądali aukcje i składali swoje propozycje zakupu bądź licytowali za pośrednictwem poczty elektronicznej. Po zaoferowaniu wyższej ceny przez kupującego katalog produktów ulegał aktualizacji, zaś licytujących składających swoje propozycje zakupu informowano o nowej, wyższej cenie złożonej przez konkurentów.

W badanym okresie Hobby Markets Online wprowadziło także kilka innowacyjnych rozwiązań, które w niedługim czasie stały się narzędziami powszechnie wykorzystywanymi na rynku online przez inne serwisy aukcyjne. Dla przykładu, jako pierwsza z dostępnych firm aukcyjnych w kwietniu 1996 r. HMO zaproponowało usługę automatycznego licytowania SmartBid i tzw. powiadamiacza licytacji, warunkujących skuteczną sprzedaż w Internecie.

Każdego roku wartość transakcji dokonywanych za pośrednictwem serwisów Hobby Markets Online kształtowała się na poziomie kilku milionów dolarów. W 1997 r. w serwisie zamykano około czterech aukcji (przetargów) dziennie, zaś ponad 500 aukcji i przetargów w roku. Już wtedy firma regularnie otrzymywała katalogi produktów do sprzedaży z ponad 40 krajów świata⁵³⁹.

W marcu 1998 r. Hobby Markets Online otrzymało tytuł najlepszej strony *e-commerce* w zakresie transakcji B2C „Best Business to Consumer Web Site”, przyznany przez magazyn „Internet Week”⁵⁴⁰. Rok później HMO zawarło sojusz z Amos Press, wydawcą magazynu „Coin World”, zaś w listopadzie 1999 r. połączyło się z BoxLot Inc.⁵⁴¹, firmą przeprowadzającą aukcje internetowe typu C2C. Umowa z BoxLot miała zapewnić serwisowi ponad 700 tys. unikalnych użytkowników w ciągu jednego miesiąca⁵⁴², podczas gdy w badanym okresie w serwisie zarejestrowanych było ponad 40 tys. użytkowników z 80 krajów świata. W czerwcu 2000 r. BoxLot Inc., a wraz z nią Hobby Markets Online stały się własnością InfoSpace Inc.⁵⁴³, zmieniając profil działalności serwisu i zamykając „aukcyjny” etap w historii funkcjonowania HMO.

⁵³⁹ *There's an Auction Closing Tonight at Hobbymarkets.com*, <http://www.thefreelibrary.com/There's+an+Auction+Closing+Tonight+at+Hobbymarkets.com-a019343087> (dostęp: 23.01.2014).

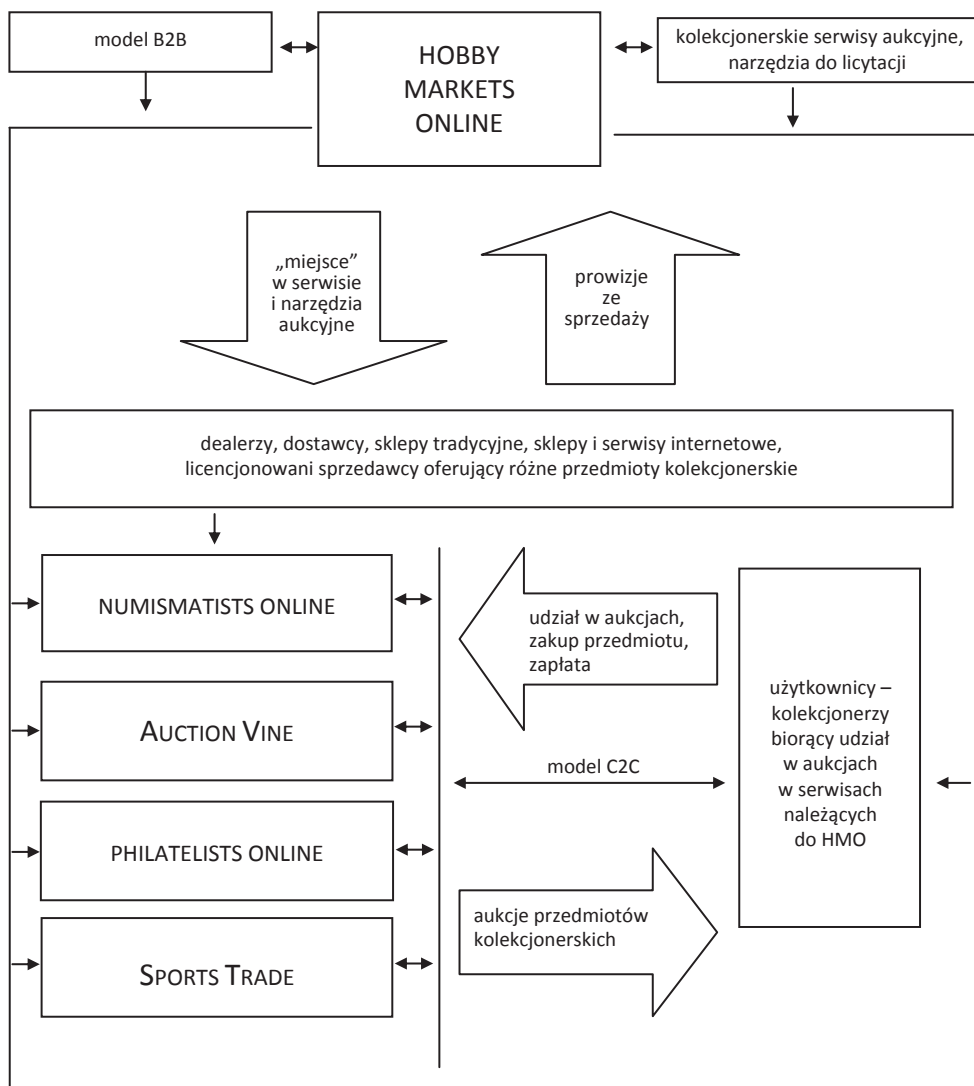
⁵⁴⁰ *Baseball Note*, <http://www.canoe.ca/StatsBBN/BC-BBN-LGNS-SFSPSTRDE-R.html> (dostęp: 22.01.2014).

⁵⁴¹ Firma boxLot.com z siedzibą w San Diego była prywatną firmą aukcyjną założoną przez dwóch kolekcjonerów z Vermont, podzielających pasję poszukiwania niezwyklej okazji kolekcjonerskich antyków, monet, biżuterii, książek, kart kolekcjonerskich i sportowych oraz pamiątek z Hollywood i udostępniania na ich temat informacji. Miesięcznie stronę serwisu przeglądało 2,3 mln unikalnych użytkowników. Firma znajdowała się na liście Zap.com, tj. 200 najlepszych stron w Internecie, i zajmowała drugą pozycję w rankingu internetowym serwisów aukcyjnych Top9.com.

⁵⁴² *boxLot.com Signs Agreement to Acquire Hobby Markets Online; Premier Online Auction Site Welcomes Hobby Markets Members to Its Growing Community*, <http://www.thefreelibrary.com/boxLot.com+-Signs+Agreement+to+Acquire+Hobby+Markets+Online%3B+Premier...-a055998690> (dostęp: 23.01.2014).

⁵⁴³ *Hobby Markets Online*, http://en.wikipedia.org/wiki/Hobby_Markets_Online (dostęp: 22.01.2014).

Rysunek 3.10. Model brokerski serwisu Hobby Markets Online, LLC



Źródło: opracowanie własne.

3.2.2. OnSale.com jako przykład serwisu aukcyjnego i handlowego dla tzw. dóbr B, pośredniczącego w transakcjach B2C i C2C

Serwis OnSale.com⁵⁴⁴, należący do OnSale Inc.⁵⁴⁵, jest jednym z pierwszych interaktywnych oraz internetowych przedsięwzięć aukcyjnych wczesnych lat 90. XX w., „narodzonych” w Internecie (zwanych *born-on-the-web company*). OnSale to także „wynałazca” modelu aukcyjnego⁵⁴⁶, początkowo oferujący aukcje online w modelu B2C i debiutujący w Internecie 29 maja 1995 r. (tj. po 2 latach pracy nad serwisem)⁵⁴⁷. Jego twórcami i początkowo także inwestorami byli Jerrold („Jerry”) Kaplan i Alan Fisher⁵⁴⁸, którzy za siedzibę swojej firmy obrali centrum spółek i firm internetowych, tj. Dolinę Krzemową (ang. *Silicon Walley*). Przez Michaela P. Papazoglou, Pieta M. Ribbersa i Alea M. Fairchilda serwis OnSale został uznany za przykład modelu wirtualnej organizacji (ang. *virtual organization model*), dzięki któremu firma dokonała utworzenia własnej przestrzeni rynkowej do sprzedaży internetowej oraz wykorzystała możliwości wynikające z nowych technologii, budując przedsięwzięcie online na wzór współczesnej wirtualnej organizacji, funkcjonującej dzięki przestrzeganiu trzech istotnych zasad:

⁵⁴⁴ W dalszej części pracy także OnSale. Więcej na temat OnSale w: O. Brafman, R.A. Beckstrom, *The Starfish and the Spider. The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*, Decentralized Revolution, London 2006, s. 161–162; D. Bunnell, *The Ebay Phenomenon: Business Secrets Behind the World's Hottest Internet Company*, John Wiley & Sons, New York 2001, s. 77–82; Ph. Carpenter, *eBrands: Building an Internet Business at Breakneck Speed*, Harvard Business Press, Boston 2000, s. 231–267; Ph. Carpenter, *Kreowanie...*, op.cit., s. 191–221; S. Encell, S. Dunn, op.cit., s. 7; D. Jastrow, *Onsale and Egghead.com Agree To Merge*, <http://www.crn.com/news/channel-programs/18808295/onsale-and-egghead-com-agree-to-merge.htm> (dostęp: 24.01.2014); D. Jastrow, P. Pereira, <http://www.crn.com/news/channel-programs/18804012/onsale-egghead-sign-merger-agreement.htm> (dostęp: 24.01.2014); J. Mardesich, *Onsale Takes Auction Gavel Electronic*, <https://www.crn.com/print-archive/19960708/691news008.asp> (dostęp: 24.01.2014); H. Millman, *Online Auctions are Changing the Face of Retail Landscape*, „Infoworld.com” 1999, vol. 20, no. 10, s. 77; K.C. Laudon, J.P. Laudon, *Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise*, Prentice Hall, Virginia 2000, s. 323; Th.M. Siebel, P. House, *Cyber-Rules: Estrategias Para El Éxito En El E-Business*, Edicione Granica S.A., Barcelona 2000, s. 236–239; F. Steiner, *Information Age Economy. Formation and Early Growth of Business Webs. Modular Product Systems in Network Markets*, Physica-Verlag, Heidelberg–New York 2005, s. 96–97; S. Weber, *Information Technology in Supplier Networks. A Theoretical Approach to Decisions About Information Technology and Supplier Relationships*, Physica-Verlag, Heidelberg–New York 2001, s. 89–93.

⁵⁴⁵ Adres firmy: 1350 Willow Road #202, Menlo Park, CA 94025.

⁵⁴⁶ F. Steiner, *Information Age...*, op.cit., s. 96.

⁵⁴⁷ Por.: Ph. Carpenter, *eBrands...*, op.cit., s. 231–252. Inne źródła podają, że prototyp systemu z sukcesem został wdrożony w 1994 r.

⁵⁴⁸ Serwis był własnością firmy OnSale Inc. z Mountain View w Kalifornii. Według Jerry’ego Kaplana nazwa serwisu miała symbolizować połączenie „okazji” magazynowych, tj. opustów cenowych w hurtowniach dla posiadaczy kart członkowskich (ang. *the bargains of a warehouse club*), w zakresie zakupów telewizyjnych (ang. *the entertainment of television shopping*), umiejętności gry na giełdzie (ang. *the skill of the stock market*) i zabawy w Las Vegas (ang. *the fun of Las Vegas*). *OnSale – The Road Ahead*, <http://www.coursehero.com/file/1775308/case3> (dostęp: 19.01.2014).

- minimum asortymentu w serwisie;
- brak znaczenia dla bliskości geograficznej;
- nadrzędna rola informacji i partnerstwa⁵⁴⁹.

Z kolei Don Tapscott i David Ticoll utożsamiają model e-biznesowy OnSale z operatorem agory (ang. *operator agora*), wykorzystującym aukcje online do sprzedaży tradycyjnych towarów detalicznych⁵⁵⁰. W rzeczywistości serwis OnSale stanowił przykład m.in. jednego z wielu rynków stworzonych dla konsumentów (ang. *consumer market*)⁵⁵¹, jak również model „dostawcy aukcji” (ang. *major vendor auction*)⁵⁵², oferującego swoje produkty przede wszystkim małym firmom za pośrednictwem formatu aukcyjnego oraz opcji stałej ceny⁵⁵³.

Pragnąc rozpropagować swój serwis wśród internautów, założyciele wykorzystali aukcję charytatywną bostońskiego Computer History Museum⁵⁵⁴, prowadzoną wyłącznie w sieci, z serwisem OnSale.com jako wirtualnym prowadzącym. Niewątpliwie aukcja ta należała do ryzykownych, albowiem sama koncepcja takiego modelu, jak również oprogramowanie aukcji internetowych były wówczas jeszcze pionierskimi rozwiązaniami⁵⁵⁵. Wiedza na temat procesu licytacji elektronicznej stała się głównym źródłem przewagi konkurencyjnej, dzięki której ta stosunkowo niewielka firma zyskała znaczący udział w rynku, stała się równym partnerem dla innych organizacji oraz mogła podjąć działania outsourcingowe⁵⁵⁶.

Jako jedna z nielicznych firm OnSale miała znaczne środki finansowe, które umożliwiły przeprowadzenie akcji promocyjnej i marketingowej swojej działalności w Internecie. Wspierana przez najlepszych inwestorów z Doliny Krzemowej, mogła pozwolić sobie na podjęcie kosztownych działań marketingowych, w których koncentrowała się z reguły na sieciach dużych wityrn – „wielkiej piątce Internetu”,

⁵⁴⁹ M.P. Papazoglou, P.M. Ribbers, A.M. Fairchild, *Integrated Value Chains in e-Commerce and Their IT Implications*, w: *Trust in Electronic Commerce: The Role of Trust From a Legal, an Organizational and a Technical Point of View*, red. J.E.J. Prins, P.M.A. Ribbers, H.C.A. van Tilborgiinni, Kluwer Law International, Norwell 2002, s. 122.

⁵⁵⁰ D. Tapscott, D. Ticoll, *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*, Free Press, New York 2003, s. 161.

⁵⁵¹ C. Combe, *Introduction to e-Business*, Routledge, New York 2012, s. 69.

⁵⁵² D.C. Parkers, L.H. Ungar, D.P. Foster, *Accounting for Cognitive Costs in Online Auction Design*, w: *Agent Mediated Electronic Commerce: First International Workshop on Agent Mediated Electronic Trading, AMET'98, Minneapolis, MN, USA, May 10th, 1998 Selected Papers*, red. P. Noriega, C. Sierra, Springer-Verlag, New York 1998, s. 37.

⁵⁵³ Ph. Carpenter, *eBrands...*, op.cit., s. 233.

⁵⁵⁴ Computer History Museum to amerykańskie muzeum poświęcone historii komputerów, założone w 1966 r. jako The Computer Museum History Center. Muzeum mieści się w Mountain View w Dolinie Krzemowej.

⁵⁵⁵ Ph. Carpenter, *eBrands...*, op.cit., s. 191.

⁵⁵⁶ Por.: M.P. Papazoglou, P.M. Ribbers, A.M. Fairchild, op.cit., s. 123.

tj. wyszukiwarkach: AOL, Yahoo!, HotBot, CNET i Excite. Serwisy te umożliwiły OnSale.com na dotarcie do blisko 70% internautów.

W okresie od lipca 1994 r. do grudnia 1995 r. działalność operacyjna spółki⁵⁵⁷ była głównie związana z takimi formami jej aktywności, jak:

- pozyskiwanie nowych pracowników;
- zakup aktywów operacyjnych, tj. zasobów majątkowych zaangażowanych w działalność operacyjną;
- tworzenie relacji z dostawcami;
- rozwój infrastruktury informatycznej niezbędnej do prowadzenia aukcji „na żywo” (tzw. aukcji *live*) w Internecie.

W tym okresie firma miała całkowity przychód w wysokości 140 tys. USD, podczas gdy w pierwszym kwartale 1996 r. osiągnęła także rentowność, zyskując możliwość zwiększania łącznych przychodów i zysku netto w każdym kolejnym kwartale⁵⁵⁸.

Do końca grudnia 1996 r. wartość sprzedaży w serwisie OnSale wynosiła już 32 mln USD, zaś liczba użytkowników mających w serwisie swoje konta przekroczyła 60 tys. W badanym okresie na stronach serwisu dostępne były ponad 362 tys. pozycji, z których 117 tys. sprzedano w czwartym kwartale 1996 r. W czerwcu 1996 r. firma zatrudniała 14 pracowników, zaś pół roku później już 54. Wartość jej sprzedaży wzrosła z około 3,3 tys. jednostek w trzecim kwartale 1996 r. do ponad 12 tys. na koniec czwartego kwartału 1996 r.⁵⁵⁹

Do 1997 r. sprzedaż w OnSale odbywała się za pośrednictwem działów sprzedaży Onsale@Cost dla podmiotów handlowych, w którym obowiązywały ceny hurtowe⁵⁶⁰, i Onsale@Auction dla klientów indywidualnych⁵⁶¹ (rysunek 3.11).

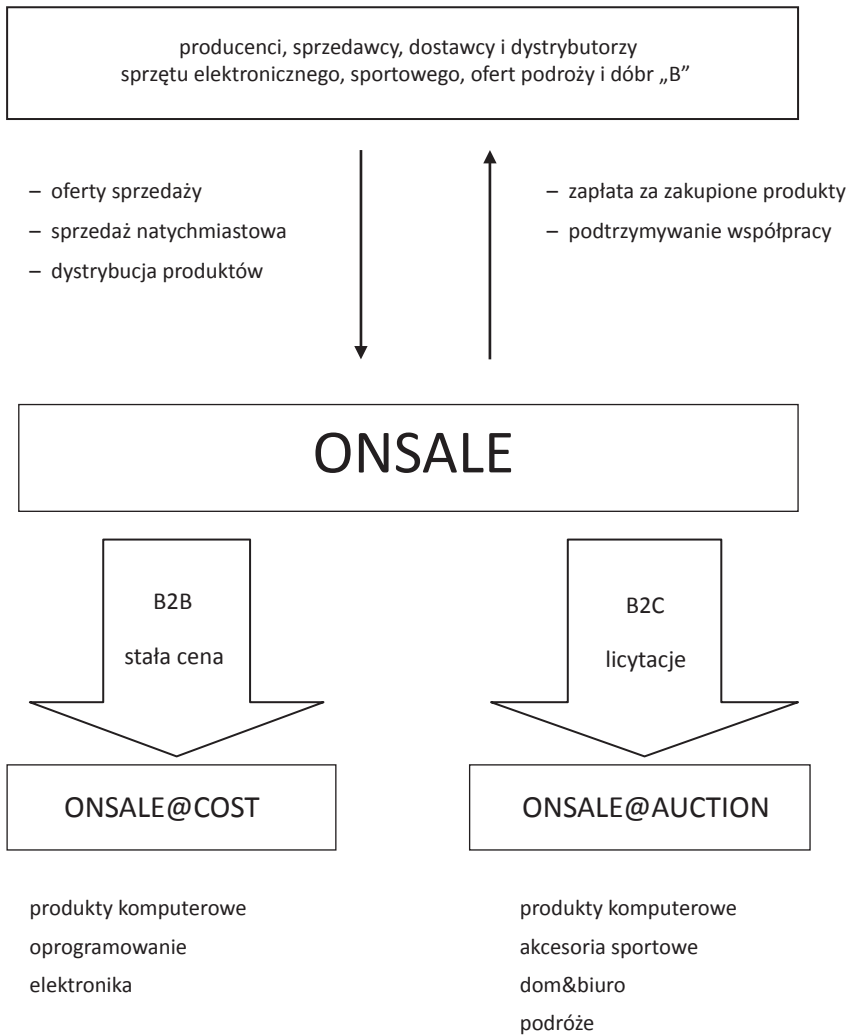
⁵⁵⁷ Działalność operacyjna spółki to działalność podstawowa i taka forma aktywności, która przyczynia się do powstawania przychodów spółki. Ten rodzaj działalności nie ma charakteru działalności inwestycyjnej i finansowej.

⁵⁵⁸ M.P. Papazoglou, P.M. Ribbers, A.M. Fairchild, op.cit., s. 123.

⁵⁵⁹ OnSale, <http://www.nasdaq.com/markets/ipos/filing.ashx?filingid=405225> (dostęp: 22.02.2014).

⁵⁶⁰ W praktyce wyglądało to w ten sposób, że obok opisów produktów na stronach serwisu aukcyjnego uwzględniano także ich ceny zakupu, jak również krótką informację dla klientów, ile zaoszczędzą, dokonując zakupów w OnSale. Odpierając ataki klientów kwestionujących zapewnienia firmy co do cen hurtowych, firma zmuszona była podać na swoich stronach zasady polityki cenowej. W świetle przyjętych założeń klienci płacili cenę określoną na fakturze, powiększoną o 2,6% kosztów obsługi i niewielką opłatę za przesyłkę. Klienci otrzymali także możliwość wglądu do faktury *pro forma* przed realizacją zamówienia. Ph. Carpenter, *eBrands...*, op.cit., s. 202.

⁵⁶¹ Ponad 80% transakcji zawieranych z OnSale dotyczyło przedsiębiorstw zatrudniających poniżej 100 pracowników, pozostałe 20% zaś to transakcje zawierane z klientami indywidualnymi.

Rysunek 3.11. Uproszczony model e-biznesowy serwisu aukcyjnego OnSale

Źródło: opracowanie własne.

Od początku funkcjonowania serwisu asortyment produktów tworzyły głównie tzw. dobra B (ang. *B Goods*), czyli naprawione towary ze zwrotów i końcówki serii⁵⁶², do których należały: sprzęt komputerowy, sprzęt sportowy i podróźniczy, chipy, wyposażenie biura, sprzęt elektroniczny, jak również kolekcje win i zegarów

⁵⁶² Ph. Carpenter określa sprzedaż małym firmom końcówek serii i naprawionych towarów ze zwrotów jako „peryferia rynku aukcyjnego” (ang. *the suburbs of the action market*). Ph. Carpenter, *eBrands...*, op.cit., s. 191.

oraz wyposażenie i narzędzia⁵⁶³. Założyciele serwisu dostrzegli bowiem zależność, że tzw. dobra B wycofane z innych kanałów handlowych (głównie komputery oraz sprzęt i oprogramowanie) były w tym czasie bardzo popularne, m.in. ze względu na profil ówczesnych użytkowników Internetu (którymi z reguły byli mężczyźni z technicznym wykształceniem).

Jednym z atutów działalności OnSale.com, wzmacniających rozbudowę firmy i serwisu, była szeroka współpraca z ponad 275 markowymi dostawcami z całego świata, do których należeli: AST, AT&T, Aiwa, Apple, Canon, Casio, Compaq, Dell, Dunlop, Hewlett-Packard, IBM, Intel, JVC, Kenwood, Lexmark, NEC, Packard Bell, Sanyo, Sony, Seagate, Toshiba and Uniden i inni, od których pochodziły wspomniane wcześniej dobra.

Analizowany model działania serwisu OnSale zaczerpnięty został prawdopodobnie z tzw. regionalnych aukcji likwidacyjnych (ang. *regional liquidation auctions*)⁵⁶⁴, jakie funkcjonowały jeszcze przed upowszechnieniem Internetu. Firma nie konkurowała także z detalistami. Była pierwszym po Boston Computer Exchange⁵⁶⁵ internetowym serwisem aukcyjnym o charakterze wertykalnym, specjalizującym się głównie w aukcjach wybranych grup przedmiotów wśród użytkowników Internetu. W transakcjach

⁵⁶³ S. Weber, *Information Age Economy. Information Technology in Supplier Networks: A Theoretical Approach to Decisions About Information Technology and Supplier Relationships*, Physica-Verlag, A Springer-Verlag Company, New York 2001, s. 89.

⁵⁶⁴ To jest aukcjach lub licytacjach likwidacyjnych prowadzonych w środowisku lokalnym, w trakcie których zainteresowani użytkownicy mogli nabyć używane maszyny, sprzęt i inne przedmioty w idealnym stanie po bardzo korzystnych cenach (często nawet kilkakrotnie niższych niż w przypadku zakupu nowego sprzętu). Regionalne aukcje likwidacyjne zazwyczaj ogłaszano w lokalnej prasie i były one zbliżone do pchlich targów oraz garażowych wyprzedaży.

⁵⁶⁵ Boston Computer Exchange (zwana także BCE lub BoCoEx) powstała w 1982 r. w Stanach Zjednoczonych i była pierwszą na świecie firmą *e-commerce* lat 80. XX w., umożliwiającą sprzedaż używanych komputerów w Ameryce Południowej. Początkowo była to „papierowa” baza danych, ale szybko została przekształcona w bazę komputerową. Pierwsza jej wersja elektroniczna pojawiła się 4 marca 1983 r. Założycielami firmy było małżeństwo Alexandra Randalla i Cameron Hall. A. Randall posiadał dyplom doktora z zakresu teorii systemów (ang. *General System Research*), jego żona zaś była ekonomistką. Swoją działalność rozpoczęli na kuchennym stole i w takich warunkach pracowali przez 10 kolejnych lat. W 1983 r. firma rozpoczęła publikację cotygodniowego raportu cen, zwanego *BoCoEx Raport*, zawierającego wykaz tzw. cen wysokich (ang. *high prices*), cen niskich (ang. *low prices*) i cen zamknięcia (ang. *closing prices*) do wymiany najbardziej popularnych modeli komputerów. Raport ten stał się podstawowym narzędziem do oceny wartości komputerów w sprawach sądowych i był publikowany co tydzień w magazynach „Computer World” i „PC Week”. Dane z raportu były cytowane m.in. w rubrykach dotyczących notowań giełdowych w gazetach codziennych. Notowania BoCoEx Index były także regularnie zamieszczane w Business Radio Network i wykorzystywane do tworzenia raportu cen upadających popularnych modeli komputerów. A. Randall był także autorem napisanej w 1990 r. dla Microsoft Press książki *Used Computer Handbook*, w której opisywał, jak bezpiecznie kupować i sprzedawać komputery poza rynkiem (ang. *after market*). 1 stycznia 1990 r. Alexander Randall i Cameron Hall sprzedali Boston Computer Exchange firmie ValCom, zajmującej się dystrybucją komputerów, która w rzeczywistości skoncentrowała się na sprzedaży przez BoCoEx nadwyżek towarów z ValCom Stores. Stworzony przez serwis w początkach lat 90. XX w. system „All Auctions” niedługo później został odsprzedany firmom Compaq Corporation i Hewlett-Packard, BoCoEx zaś zamknięto. *Boston Computer Exchange*, http://en.wikipedia.org/wiki/Boston_Computer_Exchange (dostęp: 21.01.2014).

B2C serwis OnSale.com wykorzystywał głównie metodę jankeską, aukcję holenderską, aukcję standardową i aukcję angielską. Ponadto, serwis udostępniał agenta licytacji BidAgent (ang. *bidding agent*) oraz agenta BidWatch (ang. *performative agent*)⁵⁶⁶, pozwalających na automatyczne składanie ofert w imieniu kupujących, co zwalniało ich z konieczności ciągłego monitorowania aukcji⁵⁶⁷.

Serwis umożliwiał także sprzedaż towarów za pomocą innych mediów niż Internet, np. telewizji QVC⁵⁶⁸. W otoczeniu konkurencyjnym OnSale.com funkcjonowały m.in.: małe internetowe domy aukcyjne, pośrednicy specjalizujący się w handlu elektronicznym lub czerpiący znaczną część swoich dochodów z handlu online⁵⁶⁹, inne firmy sprzedające towar podobny do towarów proponowanych przez OnSale.com i przedsiębiorstwa oferujące bazy klientów w branży komputerowej i branży urządzeń peryferyjnych⁵⁷⁰.

Jednym z ograniczeń witryny aukcyjnej OnSale był brak usług społecznościowych (ang. *community services*). Wprawdzie firma zachęcała do tworzenia wspólnoty użytkowników przez publikację żartobliwych komentarzy dotyczących licytacji, niemniej społeczność OnSale różniła się od innych społeczności online, które wzorem rynku kontaktowały się ze sobą, negocjowały ceny i dokonywały zakupu i/lub sprzedaży produktów. Całą tę procedurę firma „wzięła na siebie”, albowiem to ona dokonywała zakupu nowych i używanych przedmiotów oraz nadwyżkowych i uszkodzonych towarów od sprawdzonych dostawców, które następnie stawały się jej własnością, by następnie zaoferować je do sprzedaży aukcyjnej innym konsumentom. W ten sposób OnSale.com próbowała uniknąć różnych sytuacji konfliktowych i nieporozumień, jakie niejednokrotnie zachodzą pomiędzy kupującymi i sprzedającymi w modelu aukcyjnym i dotyczą różnych kwestii, m.in. jakości i wartości oferowanego sprzętu, problemów z płatnościami czy dostawą towarów. Jak wykazała praktyka, brak usług społecznościowych oraz słaba obsługa klientów stały się głównymi słabościami firmy, które w niedługim czasie wykorzystał jeden z najgroźniejszych rywali OnSale.com, tj. serwis aukcyjny eBay.com.

⁵⁶⁶ Zwanego także automatycznym „powiadamiaczem” (ang. *automatic notification*).

⁵⁶⁷ M. Warkentin, V. Sugumaran, R. Bapna, *Intelligent Agents for Electronic Commerce: Trends and Future Impact on Business Models and Markets*, w: *Internet Commerce and Software Agents: Cases, Technologies, and Opportunities*, red. S.M. Rahman, R.J. Bignall, Idea Group Publishing, Hershey 2001, s. 110.

⁵⁶⁸ QVC (ang. *Quality, Value, Convenience*, pol. jakość, cena, wygoda) to amerykańska sieć kablowa, satelitarna i telewizyjna, specjalizująca się w tzw. telezakupach. Jest własnością Liberty Interactive, założonej w 1986 r. przez Josepha Segela w West Chester w Stanach Zjednoczonych. Telewizja QVC ma swoje regionalne oddziały w sześciu krajach: Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Japonii, Włoszech i Chinach.

⁵⁶⁹ Na przykład America Online, Internet Shopping Network, spółka zależna od domu aukcyjnego Network Inc., New England, America Online Inc. i CUC International Inc.

⁵⁷⁰ Na przykład Micro Warehouse Inc. i CDW Computer Centers Inc.

OnSale.com, działając jako pośrednik, umożliwiała także sprzedaż bezpośrednią, tj. „prosto do klienta” z naliczeniem prowizji za jej usługi. Analizowanym modelem biznesowym firma zwróciła na siebie uwagę znacznej liczby klientów, zadowolonych z możliwości zakupienia nowego i/lub używanego sprzętu po okazjnych, znacznie obniżonych cenach. Tym samym OnSale dokonała skrócenia łańcucha wartości między firmami oferującymi nadwyżki zapasów tzw. dóbr B a konsumentami, przejmując funkcję dwóch ogniw pośredniczących – dystrybutora i detalisty.

Dokonując takiej modyfikacji na rynku internetowym, OnSale przejęła następujące funkcje i zadania:

- gromadzenia informacji na temat produktów;
- porównywania cen różnych produktów;
- możliwości złożenia zamówienia;
- wysyłki produktów z możliwością ich automatycznego śledzenia;
- obsługi posprzedażowej klientów.

Taki model e-biznesu stawiał przed OnSale poważne wyzwania dotyczące właściwego zarządzania zapasami oraz kontroli jakości w firmie (firma przechowywała i sprzedawała zapasy innych sprzedawców). Każdego dnia była w stanie zaproponować od 500 do 1200 różnych przedmiotów, których nie wyceniała sama, ale pozwalała czynić to konsumentom w drodze licytacji. Codziennie także OnSale zamieszczała dane dotyczące towarów na sprzedaż na swoich stronach internetowych. Konsumentom mogli licytować je za pośrednictwem przeglądarki serwisu aukcyjnego.

Strategia biznesowa OnSale była skoncentrowana na następujących celach:

- zwiększeniu świadomości i rozpoznawalności marki serwisu aukcyjnego wśród internautów;
- poszerzeniu i wzmocnieniu długoterminowych relacji z kontrahentami i sprzedawcami;
- zaakcentowaniu aukcyjnego modelu sprzedaży w zakresie transakcji B2B i B2C;
- zwiększeniu przychodów firmy;
- oparciu działalności serwisu aukcyjnego na własnym oprogramowaniu⁵⁷¹.

W miarę rozwoju rynku internetowego pojawiły się na nim także inne konkurencyjne wobec OnSale serwisy aukcyjne⁵⁷², np.: WebAuction, uBid, DealDeal, eBay.com, jak również sklepy internetowe: Buy.com, Beyond.com, Outpost.com, Amazon.com, Dell.com. Wszystkie te podmioty także usiłowały sprzedawać docelowej grupie klientów OnSale artykuły komputerowe w modelu C2C⁵⁷³. Fakt ten sprawił, że w paż-

⁵⁷¹ OnSale, <http://www.nasdaq.com/markets/ipos/filing.ashx?filingid=405225> (dostęp: 22.02.2014).

⁵⁷² OnSale konkurowało także z firmami pozainternetowymi, takimi jak np.: CompUSA, Wal-Mart, PC Connection.

⁵⁷³ Ph. Carpenter, *eBrands...*, op.cit., s. 192–193.

dzienniku 1997 r. firma dokonała modyfikacji modelu e-biznesowego i zamieściła na swoich stronach online także aukcje prywatne C2C, zbliżone do tych, jakie oferował eBay.com. Dla formatu stałej ceny utworzono zatem dział aukcyjny zwany OnSale Exchange, który dzięki modelowi C2C miał pozwolić firmie na dotarcie do innych grup użytkowników i przysporzyć jej więcej klientów. Jak się jednak później okazało, aplikacja internetowych aukcji prywatnych (tj. aukcji w modelu C2C) nie wpłynęła pozytywnie na działalność firmy, albowiem „odciągała” użytkowników od głównego jej nurtu, tj. oferowania produktów małym przedsiębiorstwom. To z kolei sprawiło, że w 1998 r. firma przeniosła dział C2C Exchange do serwisu Yahoo! Także w tym samym roku OnSale powiadomiła o wprowadzeniu formatu stałej ceny dla towarów z działu elektroniki w cenach hurtowych i utworzyła dział OnSale@Cost.

W kwietniu 1997 r. OnSale zadebiutowała na giełdzie papierów wartościowych (NASDAQ:ONSL), czego efektem był 50-procentowy wzrost przychodów brutto. W ciągu 3 lat działalności roczne obroty firmy wynosiły 208 mln USD, a obsłużyła ona ponad 1 mln zarejestrowanych użytkowników⁵⁷⁴. Wzrost ten przyczynił się do powstania innych „miejsc” w Internecie o znaczeniu handlowym, stanowiących formę rynków i modeli pokrewnych, np. biuletynów (ang. *newsletters*), dostawców oprogramowania aukcyjnego (ang. *auction software providers*) i wyspecjalizowanych wyszukiwarek (ang. *specialised search engines*)⁵⁷⁵.

W tym samym okresie serwis powziął działania dywersyfikujące jego aktywność:

- kontynuował współpracę z portalem Yahoo!;
- połączył swoje siły z serwisem Vertical-Net w zakresie aukcji samoobsługowych (ang. *self-service format auction*);
- podpisał umowę z Resort Condominiums International (RCI)⁵⁷⁶, gwarantującą OnSale wyłączne prawo do korzystania z rynku RCI i oferującą jego klientom pakiety urlopowe.

Na początku 1998 r. OnSale wprowadziła nowy format aukcji natychmiastowych (tzw. *fixed-pricing format*) zwany *Quick Buy*, który największą popularnością cieszył się wśród nowych użytkowników Internetu, zwłaszcza małych firm. OnSale zmieniła także dotychczasowy model komunikacji z klientami i docierania do nich z nowym asortymentem produktów: o ile do 1998 r. serwis kierował do wszystkich

⁵⁷⁴ Ibidem, s. 191.

⁵⁷⁵ X. Yi, S.M. Rahman, R.J. Bignall, Ch.K. Siew, X.F. Wang, *Software Agent-Mediated Internet Trading Framework*, w: *Internet Commerce and Software Agents: Cases, Technologies, and Opportunities*, red. S.M. Rahman, R.J. Bignall, Idea Group Publishing, Hershey 2001, s. 355.

⁵⁷⁶ Resort Condominiums International (RCI) to światowy dostawca innowacyjnych produktów i usług z branży podróżniczej i wypoczynkowej.

swoich klientów standardowe i niespersonalizowane e-maile, o tyle nowe rozwiązanie zakładało komunikację e-mailową między firmą a klientem z dołączeniem indywidualnej rekomendacji konkretnych produktów, opartej na jego dotychczasowej historii zakupów⁵⁷⁷.

OnSale należała do firm funkcjonujących w sposób prawidłowy i mających duży potencjał. Ciesząc się popularnością, stała się największym internetowym domem aukcyjnym, którego cena akcji ciągle wzrastała. Sytuację tę zmieniło jednak upowszechnienie działalności eBay.com, jak również decentralizacja systemu, pozwalająca użytkownikom na dokonywanie zakupów bezpośrednio od siebie, bez udziału pośrednika⁵⁷⁸.

Kiedy OnSale po raz pierwszy przedstawiła koncepcję aukcji w Internecie, o firmie było bardzo głośno. Jednak kiedy serwis eBay.com wszedł na rynek z ideą aukcji prywatnych, OnSale dała się usunąć z centrum zainteresowania. Jak pisze Phil Carpenter, pomysł gigantycznego pchlego targu eBay.com silniej przemawiał do mediów niż idea małych firm kupujących „wycofany” z rynku sprzęt komputerowy. Gdyby OnSale bardziej skupiła się na agresywnej działalności swoich służb informacyjnych, z pewnością w większym stopniu przyciągnęłaby uwagę różnych podmiotów. Wydaje się także, że niewystarczająco uświadomiono przedstawicielom mediów różnice pomiędzy modelami działalności obu firm: OnSale.com skoncentrowała się na obsłudze małych firm, zaś eBay.com na indywidualnych konsumentach. Błędy te skutkowały tym, że w praktyce to serwis eBay.com zajął miejsce aukcyjnego innowatora⁵⁷⁹.

Pozornie serwis eBay.com nie różnił się niczym od OnSale, poza tym że pozwalał użytkownikom na sprzedaż przedmiotów bezpośrednio innym użytkownikom, a nie – jak to miało miejsce w przypadku OnSale – najpierw serwisowi aukcyjnemu, który później w swoim imieniu dokonywał ich odsprzedaży. Oznacza to, że model e-biznesowy eBay.com nie uwzględniał zapasów, zaś sam serwis nigdy nie przyjął roli pośrednika⁵⁸⁰ w takim kształcie, w jakim uczyniła to OnSale. Z tego też względu

⁵⁷⁷ Informacje o preferencjach zakupowych klientów firma czerpała głównie z informacji zawartych w ich formularzach rejestracyjnych, historii dotychczasowych zakupów oraz najczęściej odwiedzanych przez nich stron z przedmiotami oferowanymi do zakupu. Informacje te umożliwiły OnSale stworzenie strategii e-mailowej o charakterze *one-to-one*, czyli indywidualnej dla każdego klienta. W ten sposób firma poprawiła swoje wskaźniki odpowiedzi o ponad 40%, zaś 74% zamówień firmy wpływało od stałych odbiorców, do których skierowany został zindywidualizowany katalog produktów i usług. B. Silverstein, *Internet Marketing for Information Technology Companies: Proven Online Techniques to Increase Sales and Profits for Hardware, Software and Networking Companies*, Maximum Press, New York 2001, s. 117.

⁵⁷⁸ O. Brafman, R.A. Beckstrom, op.cit., s. 190.

⁵⁷⁹ Ph. Carpenter, *eBrands...*, op.cit., s. 207.

⁵⁸⁰ O. Brafman, R.A. Beckstrom, op.cit., s. 162–163.

model serwisu aukcyjnego eBay okazał się bardziej atrakcyjnym rozwiązaniem dla użytkowników niż model biznesowy konkurenta. Fakt ten sprawił, że w niedługim czasie pozycja rynkowa obu serwisów uległa zamianie. Pomimo wielu silnych stron marki:

- dobrze funkcjonującego marketingu w Internecie;
- lojalności i przywiązania klientów,
- umów handlowych z dostawcami,
- układów dystrybucyjnych,
- znajomości klientów i rynku,
- doskonałej reputacji⁵⁸¹,

OnSale stopniowo traciła udziały w rynku i szybko wycofała się z działalności⁵⁸². W lipcu 1999 r. firma podpisała umowę fuzji i stała się częścią serwisu Egghead.com⁵⁸³ (NASDAQ: EGG), będącego dystrybutorem oprogramowania i oferującego aplikacje do tworzenia sklepów internetowych i aukcji online⁵⁸⁴. Wartość fuzji wyceniona została na 400 mln USD.

Reasumując, należy stwierdzić, że OnSale to przykład serwisu realizującego trudny, jak również kosztowny model funkcjonowania, zakładający możliwość istnienia zapasów różnych produktów, które po odkupieniu od dostawców i innych podmiotów stawały się jego własnością. W odróżnieniu od Hobby Markets Online (który podobnie jak analizowany serwis nie był typową aukcją online), serwis OnSale łączył trzy odrębne modele e-biznesu: wspomniany model aukcji internetowej B2B i B2C, model sklepu internetowego i model działalności brokera (pośrednika). Do jego porażki przyczynił się niewątpliwie ten ostatni z modeli, od którego serwis rozpoczął swoją działalność aukcyjną w Internecie.

⁵⁸¹ Ph. Carpenter, *eBrands...*, op.cit., s. 194–204.

⁵⁸² D. Bunnell, op.cit., s. 155.

⁵⁸³ Egghead to firma powstała w Issaquah, niewielkim miasteczku w stanie Washington, na południowy wschód od Seattle, rozpoczęła swoją działalność w 1984 r. Początkowo była to firma tradycyjna, mająca w 1985 r. ok. 250 placówek handlowych. Zmasowany atak ostrej konkurencji wielkich sklepów komputerowych (np. CompUSA), masowych detalistów (np. Wal-Mart), jak również firm internetowych (np. Outpost.com) sprawił, że w lutym 1998 r. firma zamknęła ostatnie 80 sklepów, zwolniła 600 z 800 pracowników i przeniosła swoją działalność do Internetu, jako Egghead.com. Była zarazem pierwszą z firm tradycyjnych, które zdecydowały się na takie rozwiązanie. W 2001 r. została wchłonięta przez Fry's Electronics. Ph.Carpenter, *eBrands...*, op.cit., s. 205.

⁵⁸⁴ Por.: B. Silverstein, op.cit., s. 254.

3.2.3. eBay.com – od pchlego targu i miejsca sprzedaży kolekcjonerskiej do globalnego przedsiębiorstwa wielonarodowego z aktywną społecznością użytkowników

Cztery miesiące od chwili utworzenia serwisu OnSale, 3 września⁵⁸⁵ 1995 r., w Internecie pojawił się kolejny nowy serwis aukcyjny – Auction Web⁵⁸⁶, stworzony przez Pierre'a Omidyara⁵⁸⁷ (vel Omdyara⁵⁸⁸), 28-letniego francusko-irańskiego programistę z San Jose w Kalifornii. Niecałe 2 lata później, we wrześniu 1997 r., Omidyar zmienił nazwę serwisu aukcyjnego na eBay.com⁵⁸⁹, który niedługo potem zyskał miano lidera światowego *e-commerce*⁵⁹⁰. Fakt ten przesądził o tym, że w świetle różnych

⁵⁸⁵ W literaturze i źródłach internetowych występują różne informacje dotyczące daty powstania serwisu aukcyjnego eBay.com. Dla przykładu, Florian Steiner podaje, że serwis powstał 1 września, Mohammad Bahareth – że 3 września, John Hodgman zaś – że 5 września 1995 r. Por.: M. Bahareth, *Kings of the Internet: What You Don't Know About Them?*, iUniverse, New York 2012, s. 51; J. Hodgman, *More Information Than You Require*, Dutton, New York 2012, s. 577; F. Steiner, *Formation and Early Growth of Business Webs: Modular Product Systems in Network Markets*, Physica-Verlag, Heidelberg–New York 2005, s. 97.

⁵⁸⁶ Pierwszym zamysłem twórcy było nazwanie i zarejestrowanie serwisu aukcyjnego jako Echo Bay Web Auction (lub Echobay.com), czerpiąc pomysł nazwy ze swojej firmy konsultingowej Echo Bay Technology Group. Taką samą nazwę miała jednak już jedna z lokalnych firm Echo Bay Mines. Fakt ten sprawił, że padło na drugą obroną przez założyciela nazwę serwisu eBay.com. R. Rigby, *28 Business Thinkers Who Changed the World: The Management Gurus and Mavericks Who Changed the Way We Think About Business*, Kogan Page Publishers, London 2011, s. 134.

⁵⁸⁷ Niektóre ze źródeł (np. B. Gregor, M. Stawiszynski, *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Łódź 2002, s. 315) podają, że oprócz P. Omidyara współzałożycielem i twórcą serwisu eBay.com był także Jeff Skoll. Rhymer Rigby i Florian Steiner podają, że przyjaciel Omidyara Jeff Skoll, absolwent Stanford University, został zatrudniony w eBay.com we wrześniu 1996 r. (do tego czasu Pierre Omidyar sam stworzył całą infrastrukturę technologiczną i zajmował się obsługą serwisu). J. Skoll był pierwszym prezesem firmy. Zajął się zarządzaniem (podczas gdy Pierre Omidyar skoncentrował się na technologicznym rozwoju strony), zaś niedługo później opracował biznesplan, który w początkowym okresie przyczynił się do szybkiego rozwoju firmy. R. Rigby, op.cit., s. 134; F. Steiner, *Formation and Early...*, op.cit., s. 88.

⁵⁸⁸ F. Steiner, *Formation and Early...*, op.cit., s. 85–107; A. Jafari, K. Kaufman, *Handbook of Research on EPortfolios*, Idea Group Inc., New York 2006, s. XXXIV–XXXV; K.D. Larson, J.J. Wild, B. Chiappetta, *Fundamental Accounting Principles*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2002, s. XV.

⁵⁸⁹ W wielu publikacjach dotyczących *e-commerce* (m.in.: N.L. Hix, op.cit., s. 21) za prekursora serwisów aukcyjnych uchodzi eBay.com, należący do firmy eBay Inc. Ten błąd formalny wynika prawdopodobnie z faktu, że eBay.com (jako jedyny z powstałych w latach 1994–1996 serwisów aukcyjnych w Stanach Zjednoczonych) już niespełna 2 lata od chwili powstania: zgromadził miliony zarejestrowanych użytkowników i miliony produktów z różnych kategorii, zaczął przynosić zyski, rozpoczął ekspansję lokalną i regionalną, a następnie odniósł tak spektakularny sukces na całym świecie jak żaden inny serwis aukcyjny. Niewykluczone jednak, że Pierre Omidyar może być uważany za współtwórcę pierwszego centrum handlowego w Internecie o nazwie eShop, który powstał w 1991 r. N.L. Hix, op.cit., s. 21.

⁵⁹⁰ Tim Phillips podaje, że eBay.com nigdy nie nazywał się serwisem aukcyjnym. Dla autora jest to najwyraźniej miejsce, w którym spotykają się kupujący i sprzedający. T. Phillips, *Knockoff: the Deadly Trade in Counterfeit Goods: The True Story of the World's Fastest Growing Crime Waves*, Kogan Page Publishers, London 2007, s. 89.

źródła⁵⁹¹ to właśnie eBay.com zaczęto przypisywać rolę prekursora serwisów aukcyjnych na świecie, pomijając znaczenie OnSale.com i Hobby Markets Online w tworzeniu podstaw rynku internetowego z udziałem pierwszych wirtualnych serwisów aukcyjnych na świecie.

W rozwoju serwisu aukcyjnego AuctionWeb/eBay.com do 2002 r. autorka wyróżnia cztery zasadnicze fazy⁵⁹²:

- 1) fazę start-upu (1995–1997), obejmującą tworzeniu serwisu, początkowo jako pchłego targu oraz targowiska o znaczeniu hobbystycznym i kolekcjonerskim (a także pioniera modelu C2C na szeroką skalę⁵⁹³), z wpisaną w tę fazę historią o narzeczonej P. Omidyara – Pameli („Pam”) Wesley i jej zamiłowaniu do kolekcjonowania dozowników (in. dispenserów) po cukierkach PEZ⁵⁹⁴;
- 2) fazę profesjonalizacji i rozwoju serwisu aukcyjnego w Stanach Zjednoczonych (1997–1999) z jednoczesnym zdobyciem znacznego udziału w rynku, poszerzeniem zakresu działalności i wzmocnieniem znajomości marki firmy aukcyjnej wśród internautów, zapoczątkowaną przez Margaret („Meg”) Cushing Whitman⁵⁹⁵, drugą po Jeffreyu Skollu prezes i *Chief Executive Officer* (CEO) serwisu aukcyjnego eBay.com;
- 3) fazę umiędzynarodowienia (od 1999 r.), opartą na zasadzie „Think global, act local” i odznaczającą się ekspansją firmy na różne zagraniczne rynki internetowe – europejski, azjatycki i australijski⁵⁹⁶;
- 4) fazę włączenia nowych modeli biznesowych (od 2001 r.), które uczyniły z serwisu eBay.com największą na świecie społeczność handlową (ang. *trading community* – TM⁵⁹⁷) i umożliwiły dywersyfikację działalności firmy w trzech głównych kierunkach: adresowania asortymentu serwisu do nowych segmentów rynku

⁵⁹¹ Na przykład w: A. Afuah, *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantages*, Routledge, New York 2009, s. 145; L. Bollinger, C. O’Neil, *Women in Media Careers. Success Despite the Odds*, University Press of America Inc., Lanham 2008, s. 142; S. Encell, S. Dunn, op.cit., s. 3; J. Lynn, *Start Your Own Business on eBay. Step-by-Step Guide to Success*, Entrepreneur Media Press, Irvine 2007, s. 2; L. Spepherd, *About Online Auction Sites*, www.ehow.com/about_4744575_online-auction-sites.html (dostęp: 23.12.2013); T.J. Yost, *The Computer Industry*, Greenwood Press, Westport 2005, s. 224.

⁵⁹² A. Möllenberg, *Internet-Auktionen im Marketing aus der Konsumentenperspektive*, Braunschweig, Wachholtz 2003, s. 155–158.

⁵⁹³ R. Amit, Ch. Zott, *Value Creation in E-Business*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22, s. 508.

⁵⁹⁴ Więcej na ten temat w podrozdziale 3.4.1.

⁵⁹⁵ Więcej informacji na temat działalności Meg Whitman w eBay Inc. w rozdziale 5.

⁵⁹⁶ Dla przykładu, w 1999 r. serwis eBay.com miał 53 witryny regionalne w Stanach Zjednoczonych, zaś w grudniu 2001 r. już 62.

⁵⁹⁷ B. Bhaskers, *Electronic Commerce: Framework, Technologies and Applications*, Tata McGraw-Hill, New Delhi 2006, s. 34.

(tj. nie tylko w zakresie transakcji C2C, ale także z zastosowaniem modelu B2C), dodawania nowych kategorii przedmiotowych i ciągłego poszerzania zasięgu geograficznego⁵⁹⁸.

Florian Steiner podaje, że w początkowym zamyśle twórców eBay.com miał być kolejnym serwisem dla kolekcjonerów⁵⁹⁹, zaś według Fanga Zhao serwis powstał jako „placówka handlowa dla pluszaków *beanie baby*” (ang. *trading post for beanie baby soft toys*)⁶⁰⁰. Historia jednak pokazała, że eBay.com jako pierwsze z przedsięwzięć na rynku internetowym dokonał znaczącej transformacji swojego modelu e-biznesu – z niewielkiej firmy budującej społeczność kupujących i sprzedających w kierunku internetowej platformy handlowej (ang. *market platform*), zwanej przez Davida Soskina i Florianą Steinera „pchlim targiem”, „wyprzedażą bagażnikową w skali globalnej”⁶⁰¹ oraz internetową marką handlową (ang. *Internet commerce brand*)⁶⁰².

W pierwszym okresie funkcjonowania głównymi kategoriami przedmiotowymi w serwisie aukcyjnym były m.in.: „Sprzęt komputerowy i oprogramowanie”, „Elektronika użytkowa”, „Antyki i kolekcje”, „Książki, komiksy” oraz „Różności”. Taki układ kategorii tematycznych sprawił, że rdzennymi użytkownikami serwisu byli głównie kolekcjonerzy przedmiotów o niskiej wartości, np. pokemonów i *beanie babies*, stąd kategorie przedmiotowe przedstawione w pierwszym okresie funkcjonowania eBay.com wydawały się w zupełności wystarczające. Niedługo później pojawiły się inne kategorie, dzięki którym w serwisie mogły pojawić się nowe grupy towarów, także tych o wyższej wartości⁶⁰³.

Skuteczny marketing wirusowy⁶⁰⁴ oraz wybrane formy marketingu partyzanckiego w Internecie w początkowym okresie funkcjonowania serwisu, a następnie profe-

⁵⁹⁸ F. Steiner, *Formation and Early...*, op.cit., s. 102.

⁵⁹⁹ Ibidem.

⁶⁰⁰ F. Zhao, *Maximize Business Profits Through E-Partnerships*, IRM Press, Hershey 2006, s. 148.

⁶⁰¹ D. Soskin, *Net Profit: How to Succeed in Digital Business*, John Wiley & Sons, New York 2010, s. 22.

⁶⁰² F. Steiner, *Formation and Early...*, op.cit., s. 102.

⁶⁰³ Ibidem, s. 99.

⁶⁰⁴ Efektem reklamy wirusowej, działającej na zasadzie *word-of-mouth*, było to, że pierwsi użytkownicy serwisu zaczęli „przyciągać” do niego nowych użytkowników. Oni także przejęli większość działań marketingowych i sprzedażowych firmy. Z kolei za przykłady form marketingu partyzanckiego w Internecie, stosowanego przez eBay.com, mogą uchodzić m.in. posty i komunikaty wysyłane przez Pierre’a Omidyara do różnych internetowych grup dyskusyjnych. Analizowane formy promocji serwisu były w początkowym jej okresie bardzo popularne i wręcz wskazane, albowiem, jak twierdził twórca serwisu eBay.com, nagłaśnianie działalności firmy w publiczny i pozainternetowy sposób przyciąga niepotrzebną uwagę podmiotów, które mogłyby stanowić konkurencję dla serwisu aukcyjnego. Pierre Omidyar wyszedł wówczas z założenia, że do czasu, kiedy jego przedsięwzięcie nie będzie na tyle duże i mocne, by mogło konkurować z takimi internetowymi tuzami, jak np. Yahoo! czy AOL, jedyną formą promocji będzie *fly under the radar* (niewidoczne reklamy, działające niepostrzeżenie).

sjonalne kampanie promocyjne eBay.com sprawiły, że w niedługim czasie rozmiary popytu i podaży w serwisie zaczęły dynamicznie wzrastać. Dzięki temu firma zaczęła dodawać inne kategorie produktów, zagospodarowywać nowe segmenty, wchodzić na obce rynki, jak również przyjmować nowe schematy cen, np. *fixed prices* (pol. ceny stałe, „Buy It Now”, czyli „Kup teraz”). Z biegiem czasu serwis ewoluował w największy na świecie rynek internetowy⁶⁰⁵.

Strategią eBay Incorporation było połączenie kupujących ze sprzedającymi różne przedmioty przez Internet, przy założeniu że zawarcie umowy kupna-sprzedaży miało odbywać się za pośrednictwem mechanizmu wirtualnej aukcji (rysunek 3.12). Początkowo źródłem przychodów serwisu miały być niewielkie, tj. symboliczne, opłaty dla sprzedających, wnoszone na konto firmy aukcyjnej za możliwość dodawania przedmiotów do listy eBay. Oznacza to, że w stosunku do innych konkurencyjnych serwisów aukcyjnych C2C i serwisów oferujących model sprzedaży B2C eBay.com już od pierwszej chwili powstania był serwisem płatnym, nakładającym na sprzedających opłaty za możliwość prezentacji przedmiotów, zaś później również prowizje od sprzedaży. Będąc formą rynkowego mechanizmu łączącego sprzedających i kupujących, eBay.com udostępniał także narzędzia, które miały zapewnić wiarygodność użytkownikom, a także szybką nawigację serwisu i przyjazny użytkownikom wygląd strony⁶⁰⁶.

Jak podają John L. Thompson i Frank Martin, firma od zawsze była zyskowna⁶⁰⁷. Stefano Korper i Juanita Ellis podają, że sekret tej zyskowności tkwi w „szalonej objętości” (ang. *insane volume*) serwisu⁶⁰⁸. Przyglądając się bowiem statystykom serwisu aukcyjnego, nietrudno zauważyć, że prezentują się one w imponujący sposób. Do końca 1996 r. liczba użytkowników serwisu przekroczyła 40 tys. osób⁶⁰⁹, zaś liczba sprzedanych w tym okresie przedmiotów wynosiła ponad 1 mln.

⁶⁰⁵ F. Steiner, *Formation and Early...*, op.cit., s. 88.

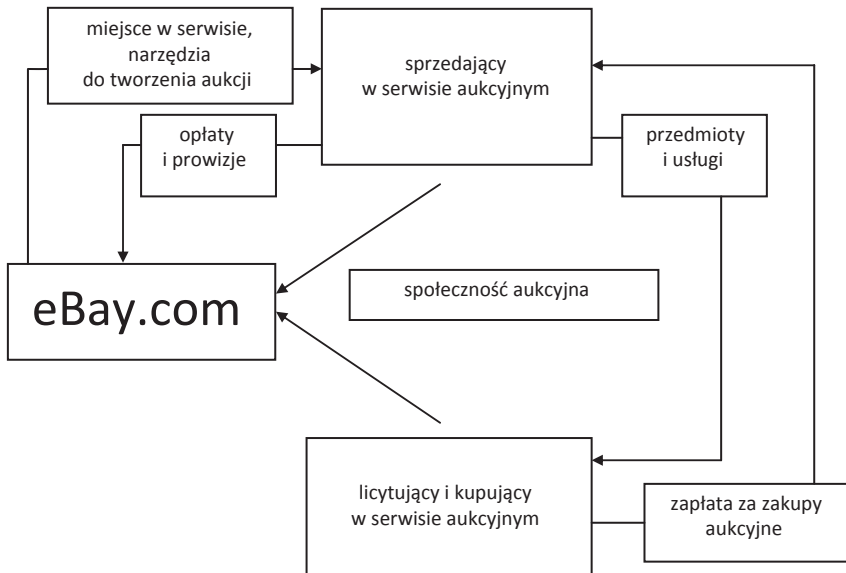
⁶⁰⁶ M.E. Gordon, *Trump University Entrepreneurship 101: How to Turn Your Idea Into a Money Machine*, John Wiley& Sons, New York 2009, s. 100–101.

⁶⁰⁷ J.L. Thompson, F. Martin, *Strategic Management: Awareness&Changes*, Cengage Learning, Andover 2010, s. 119.

⁶⁰⁸ S. Korper, J. Ellis, op.cit., s. 11.

⁶⁰⁹ Niektóre źródła podają, że tylko przez cały 1997 r. liczba nowych użytkowników w serwisie aukcyjnym wzrosła o 30 tys. osób tygodniowo. D. Rowley, op.cit., s. 14.

Rysunek 3.12. Uproszczony model aukcji internetowej w serwisie aukcyjnym eBay.com



Źródło: opracowanie własne.

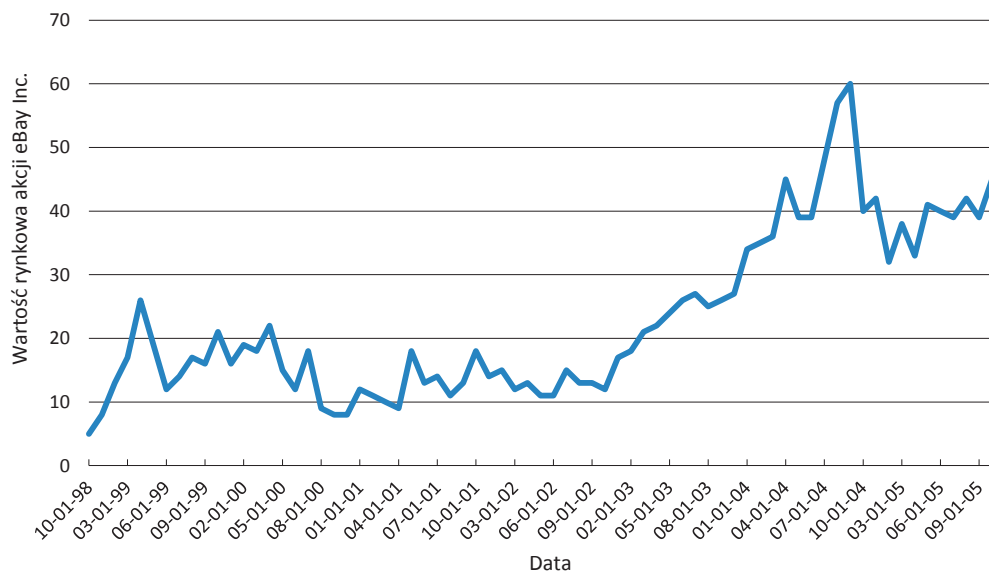
Rhymer Rigby podaje, że wprawdzie już po 6 miesiącach od uruchomienia analizowana witryna aukcyjna zaczęła przynosić zyski, co uchodziło niemalże za fenomen w stosunku do innych dot-comów powstałych w tym samym okresie⁶¹⁰, to jednak największe wskaźniki wzrostu firma osiągała od 1998 r., tj. z chwilą przejęcia w lutym 1998 r. przez Margaret („Meg”) Cushing Whitman funkcji CEO w firmie aukcyjnej. Zmieniła ona niemalże wszystko w dotychczasowej strategii firmy, m.in. nawiązała współpracę z serwisem AOL, dzięki której firma aukcyjna zdobyła dominującą pozycję na rynku, a także wprowadziła eBay Inc. na giełdę papierów wartościowych (NASDAQ: EBAY). Pierwsza oferta publicznej sprzedaży (ang. *Initial Public Offering* – IPO) odbyła się 24 września 1998 r., podczas której eBay Inc. zaoferował 4,025 mln akcji w cenie 18 USD za jedną akcję i zamknął sprzedaż ceną 47 USD za akcję. Ta pierwsza publiczna sprzedaż akcji dostarczyła firmie aukcyjnej 66 mln USD⁶¹¹.

⁶¹⁰ R. Rigby, *28 Business Thinkers Who Changed the World: The Management Gurus and Mavericks Who Changed the Way We Think About Business*, Kogan Page, London 2011, s. 134; F. Steiner, F. Steiner, *Formation and Early...*, op.cit., s. 98.

⁶¹¹ J. Lu, Z. Tao, *eBay's Strategy in China: Alliance or Acquisition*, w: *Understanding Business Strategy: Concepts and Cases*, red. R.D. Ireland, R. Hoskisson, M. Hitt, Cengage Learning, New York 2008, s. C-74.

Niecały rok później, w czerwcu 1999 r., wartość akcji eBay wzrosła o blisko 3900%⁶¹², zaś eBay Inc. stał się firmą o zasięgu międzynarodowym. W 2000 r. sprzedaż towarów brutto w serwisie aukcyjnym przekroczyła 1 mld USD, natomiast wartość dziennych transakcji internetowych dokonywanych przy udziale serwisu przekraczała 8 mln USD (dla porównania: Amazon.com – 300 tys. USD, zaś Yahoo – 480 tys. USD) – rysunek 3.13.

Rysunek 3.13. Notowania eBay Inc. w latach 1998–2005



Źródło: *A Recipe for Growth: Adding Layers to the Cake*, <http://jeff.a16z.com/2012/01/18/a-recipe-for-growth-adding-layers-to-the-cake> (dostęp: 17.11.2014).

Andrzej Lemański pisze, że początki serwisu wcale nie należały do łatwych, jak podają media. Przez pierwszy rok działalności serwis ten zyskał już wielu rywali (m.in.: uBid, Z-auctions i innych), zaś wprowadzenie prowizji z tytułu sprzedaży sprawiło, że serwis eBay.com zaczął tracić użytkowników oraz dochody na rzecz wyszukiwarki Google.com, w której sprzedający mogli rozpocząć własną kampanię promocyjną. W badanym okresie znaczną część użytkowników eBay przejął także serwis handlowy Amazon⁶¹³.

⁶¹² J. Lynn, Ch. Davis, *Make Big Profits on Ebay: Start Your Own Million \$ Business*, Entrepreneur Media Inc., Irvine 2005, s. 13.

⁶¹³ A. Lemański, *Magazyn Fortune: eBay powraca w wielkim stylu!*, <http://mensis.pl/aktualnosci/magazyn-fortune-ebay-powraca-w-wielkim-stylu> (dostęp: 31.03.2014).

Do początku nowego milenium serwis dostarczał setki milionów stron z katalogami przedmiotów w ciągu jednego dnia⁶¹⁴. Rozpoznawalność marki eBay.com w Stanach Zjednoczonych kształtowała się na poziomie 91%, a liczba unikalnych użytkowników⁶¹⁵ serwisu wynosiła 10,5 mln. W ciągu 3 lat od chwili powstania eBay.com był serwisem specjalizującym się w prowadzeniu aukcji online C2C, a wartość sprzedanych w nim przedmiotów wynosiła 100 mln USD⁶¹⁶. Tylko w 2000 r. społeczność aukcyjna dokonała transakcji handlowych na kwotę ponad 5 mln USD, wartość transakcji sięgnęła 5,4 mln USD, zaś użytkownicy wystawili na sprzedaż prawie 265 mln przedmiotów⁶¹⁷. W 2001 r. obroty serwisu wynosiły już około 9 mld USD, tj. trzykrotnie więcej niż całkowita sprzedaż internetowego sklepu Amazon.com w badanym okresie⁶¹⁸. W pełnym wymiarze godzin firma zatrudniała wówczas 1927 pracowników, zaś jako jedna z nielicznych dużych firm *e-commerce* już w latach 90. XX w. zaczęła przynosić zyski. Dla przykładu, w 2001 r. przychody firmy wyniosły 749 mln USD, zaś zysk 90,4 mln USD (rysunek 3.14)⁶¹⁹.

Dla porównania, w 2004 r. liczba użytkowników zarejestrowanych we wszystkich serwisach eBay.com na całym świecie wynosiła ponad 115 mln osób⁶²⁰, z czego więcej niż 48 mln miało status aktywnych uczestników, a całkowita roczna sprzedaż towarów przekroczyła poziom 8 mld USD (około 25% tej sprzedaży mieściło się w obrębie modelu B2C⁶²¹). W 25 tys. kategorii tematycznych każdego dnia znajdowało się wówczas ok. 25 mln przedmiotów. Liczba odwiedzanych stron wynosiła ponad 700 mln w ciągu jednego dnia, a liczba zarejestrowanych wpisów nazw przedmiotów do wyszukiwarek kształtowała się na poziomie 120 mln dziennie⁶²². Wykaz wybranych danych statystycznych firmy eBay Inc. w latach 1996–2002 prezentują tabela 3.4 i rysunki 3.15–3.17⁶²³.

⁶¹⁴ G. Schneider, op.cit., s. 382.

⁶¹⁵ Unikalny użytkownik (ang. *unique user* – UU; również unikatowy, niepowtarzalny użytkownik) – termin określający liczbę pojedynczych numerów komputerów IP albo też najczęściej liczbę pojedynczych programów *cookie*, identyfikujących użytkownika korzystającego z danego serwisu internetowego.

⁶¹⁶ T. Lührig, N. Dholakia, *Online Auctions: The Emerging New Electronic Agora*, w: *Global E-commerce and Online Marketing*, red. N. Dholakia, W. Fritz, R.R. Dholakia, N. Mundorf, Greenwood Publishing Group, Westport 2002, s. 113–114.

⁶¹⁷ B. Gregor, M. Stawiszyński, op.cit., s. 315.

⁶¹⁸ A. Kambil, E. van Heck, *Making Markets. How Firms Can Design and Profit From Online Auctions and Exchanges*, Accenture, Boston 2002, s. 5–7.

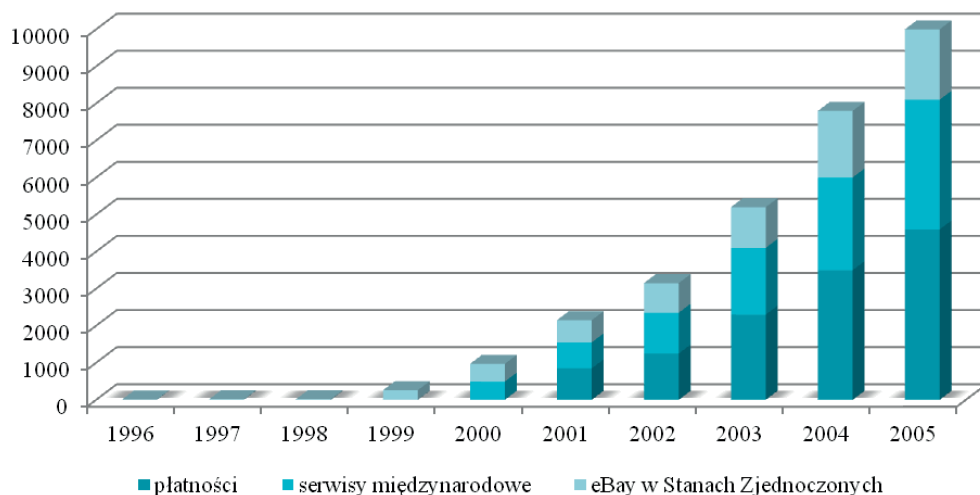
⁶¹⁹ B. Gregor, M. Stawiszyński, op.cit., s. 315.

⁶²⁰ Dla przykładu, w 2003 r. 8 mln użytkowników pochodziło z Nowego Jorku, 3,8 mln z Los Angeles, ok. 2 mln z Houston, zaś 400 tys. z Omaha. J. Lynn, Ch. Davis, op.cit., s. 2.

⁶²¹ Między rokiem 2003 a 2004 sprzedaż o charakterze biznesowym w globalnej sprzedaży brutto uległa podwojeniu z 1 mln do 2 mld USD.

⁶²² J. Lynn, Ch. Davis, op.cit., s. 1–7.

⁶²³ Należy wspomnieć, że w literaturze przedmiotu prezentowane są różne dane statystyczne dla tego samego badanego okresu (najczęściej jednego roku). W tabelach dane te zostały uśrednione.

Rysunek 3.14. Wartość przychodów eBay Inc. w latach 1996–2005 (w mln USD)

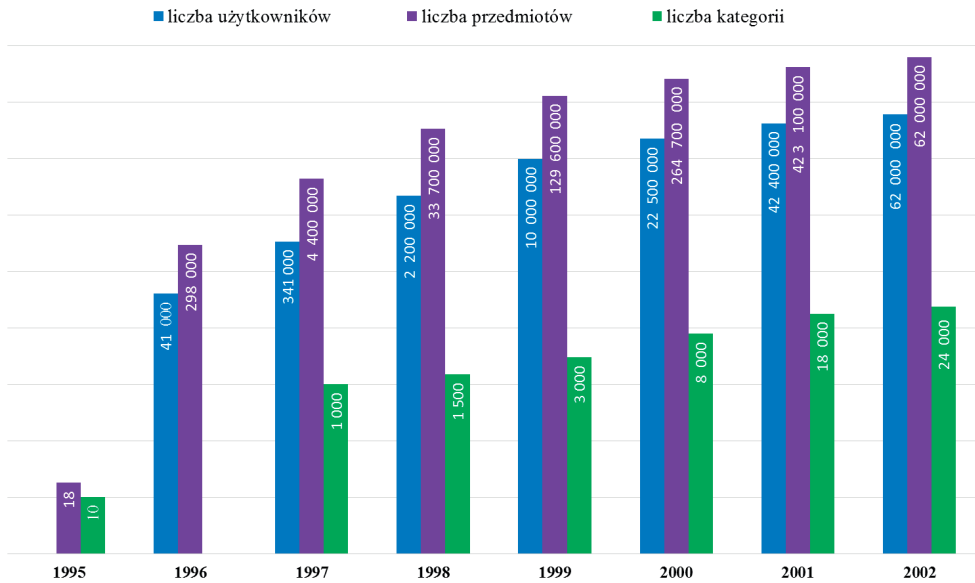
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *A Recipe for Growth: Adding Layers to the Cake*, <http://jeff.a16z.com/2012/01/18/a-recipe-for-growth-adding-layers-to-the-cake> (dostęp: 17.11.2014).

Tabela 3.4. Wykaz wybranych danych firmy eBay Inc. w latach 1995–2002

Rok	Liczba użytkowników	Liczba przedmiotów	Liczba kategorii	Zatrudnienie (w os.)	Sprzedaż brutto (w USD)	Przychody netto (w USD)	Zyski netto (w USD)
1995	b.d.	18	10	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
1996	41 tys.	298 tys.	b.d.	6	b.d.	32,1 mln	3,3 mln
1997	341 tys.	4,4 mln	1 000	41	95 mln	41,4 mln	7,1 mln
1998	2,2 mln	33,7 mln	1 500	138	745 mln	86,1 mln	7,3 mln
1999	10 mln	129,6 mln	3 000	198	2,805 mld	224,7 mln	9,6 mln
2000	22,5 mln	264,7 mln	8 000	1 927	5,422 mld	431,4 mln	48,3 mln
2001	42,4 mln	423,1 mln	18 000	2 560	9,319 mld	748,3 mln	90,5 mln
2002	62 mln	638,3 mln	24 000	4 000	14,868 mld	1,2 mld	249,9 mln

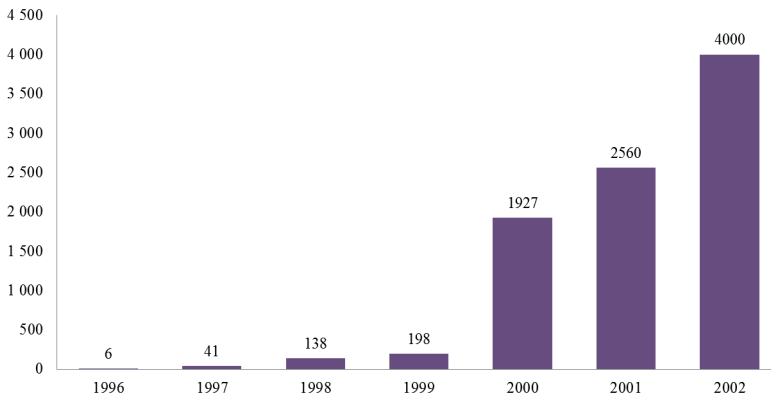
Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Lu, Z. Tao, *eBay's Strategy in China: Alliance or Acquisition*, w: *Understanding Business Strategy: Concepts and Cases*, red. R.D. Ireland, R. Hoskisson, M. Hitt, Cengage Learning, New York 2008, s. C-74; J.T. Sinclair, *eBay – the Smart Way Selling, Buying, and Profiting on the Web's #1 Auction Site*, American Management Association, New York 2004, s. 4; F. Steiner, *Formation and Early Growth of Business Webs: Modular Product Systems in Network Markets*, Physica-Verlag, Heidelberg–New York 2005, s. 102.

Rysunek 3.15. Liczba użytkowników, przedmiotów i kategorii w serwisie eBay.com w latach 1995–2002



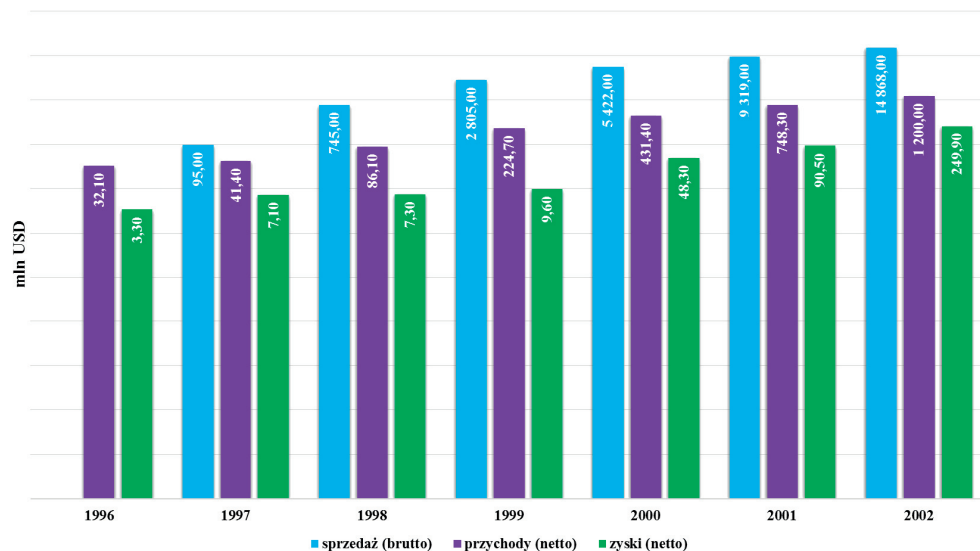
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3.16. Liczba osób zatrudnionych w eBay Inc. w latach 1996–2002



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3.17. Wartość sprzedaży, przychodów i zysków eBay Inc. w latach 1996–2002 (w mln USD)



Źródło: opracowanie własne.

W stosunku do konkurencyjnych internetowych serwisów aukcyjnych i platform handlu elektronicznego powstałych w podobnym okresie, np.: HMO, OnSale, Amazon.com, serwis eBay.com od początku swojego istnienia wykazywał najwyższe wskaźniki we wszystkich możliwych kategoriach (tabela 3.5, rysunki 3.18 i 3.19).

Tabela 3.5. Porównanie eBay.com, OnSale i Hobby Markets Online

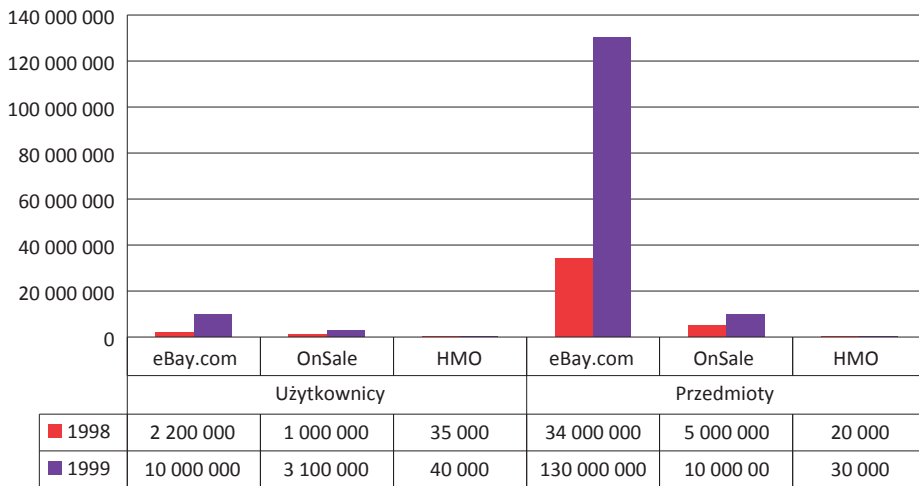
	1998 r.			1999 r.		
	liczba użytkowników/ liczba przedmiotów	sprzedaż roczna (w USD)	przychody/ zysk (strata) (w USD)	liczba użytkowników/ liczba przedmiotów	sprzedaż roczna (w USD)	przychody/ zysk (strata) (w USD)
eBay.com	2,2 mln/ 34 mln	745 mln	86 mln/ zysk 7,3 mln	10 mln/ 130 mln	2,8 mld	224,7 mln/ zysk 9,6 mln
OnSale/ Egghead ^a	1 mln/5 mln	208 mln	207,8 mln/ strata 14,7 mln	3,1 mln ² / 10 mln	500 mln	515 mln/ strata 34,4 mln
HMO	ok. 35 tys./b.d.	b.d.	b.d.	40 tys./b.d.	b.d.	b.d.

^a Dane z 1999 r. dotyczą firmy Egghead.com, która zakończyła proces połączenia z OnSale 22 listopada 1999 r.

^b Liczba użytkowników po fuzji OnSale z Egghead.com.

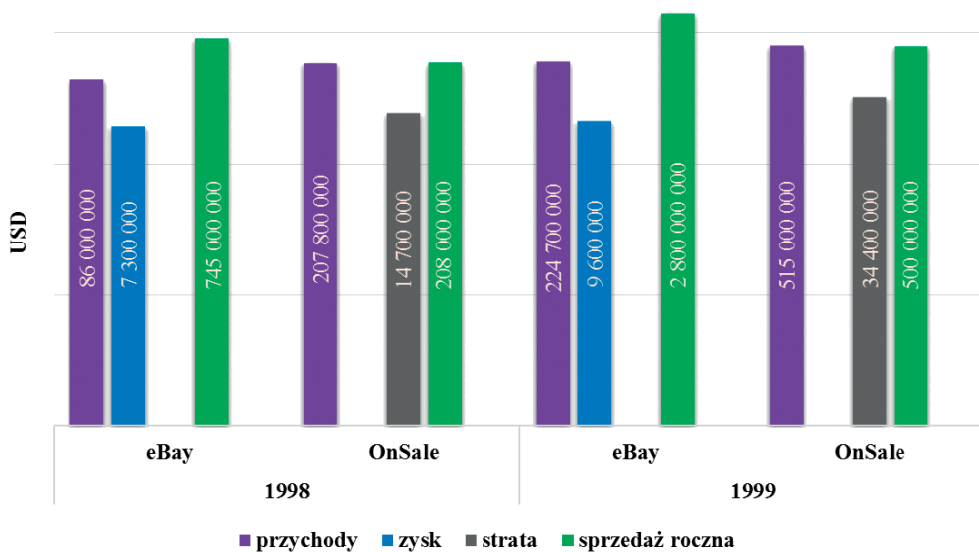
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3.18. Liczba użytkowników i przedmiotów eBay.com, OnSale i HMO w latach 1998–1999



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3.19. Porównanie wybranych wartości ekonomicznych uzyskanych przez eBay.com i OnSale w latach 1998–1999



Źródło: opracowanie własne.

Wsparcie dla profesjonalizacji i rozwoju serwisu aukcyjnego w Stanach Zjednoczonych przyniosła finansowa inwestycja spółki *venture capital* Benchmark Capital, poczyniona w czerwcu 1997 r., która za 22% udziałów w eBay Inc. zainwestowała

w jej rozwój kwotę 6,7 mln USD⁶²⁴. Do 1999 r. serwis umożliwiał handel głównie na poziomach lokalnym, krajowym oraz regionalnym w Stanach Zjednoczonych (według stanowiska mikro) i wyposażony był w gwiazdkowy system ratingowy (ang. *star ratings*)⁶²⁵, specjalistyczne witryny, strony, kategorie oraz usługi zapewniające użytkownikom wszystkie niezbędne narzędzia do rentownej sprzedaży online za pośrednictwem systemu aukcyjnego i/lub stałej ceny.

W 1999 r. eBay Inc. przyjął strategię ekspansji na obce rynki (ang. *eBay's Global Expansion Strategy – eBGES*), głównie anglojęzyczne, próbując w ten sposób ograniczyć lub uniknąć problemów związanych z barierą językową i odmiennymi zwyczajami handlowymi. Już na przełomie XX i XXI w. firma stała się globalnym przedsiębiorstwem wielonarodowym (ang. *global multinational enterprise – MNE*)⁶²⁶, które w trakcie 3 lat (tj. 1999–2001) otworzyło swoje witryny w:

- Wielkiej Brytanii, Australii i Nowej Zelandii (na początku 1999 r.);
- Niemczech (czerwiec 1999 r.);
- Japonii (luty 2000 r.);
- Kanadzie (pierwszy kwartał 2000 r.);
- Francji (październik 2000 r.);
- Włoszech (styczeń 2001 r.).

Strategia ekspansji eBay Inc. została dopasowana do sytuacji panującej na rynkach internetowych danych krajów i opierała się m.in. na:

- przejściu (ang. *acquired, acquisition*) zagranicznego serwisu aukcyjnego (jak to miało miejsce m.in. w Niemczech, gdzie amerykańska firma aukcyjna przejęła niemiecki serwis aukcji Alando⁶²⁷ i utworzyła eBay Germany, będący pierwszym na świecie międzynarodowym rynkiem eBay);
- wejściu we współpracę *joint venture* z innym serwisem aukcyjnym (np. NEC w Japonii⁶²⁸ czy Ecorp w Nowej Zelandii i Australii);

⁶²⁴ J. Lu, Z. Tao, op.cit., s. C-74.

⁶²⁵ R. Rigby, op.cit., s. 135.

⁶²⁶ E. Menipaz, A. Menipaz, *International Business: Theory and Practice*, SAGE, New York 2011, s. 440.

⁶²⁷ Założycielami Alando byli Olivier, Alexander i Mark Samwer oraz trzech ich przyjaciół (sami twórcy Alando nazywali siebie „założycielami nad założycielami”, ang. *the founders behind the founders*). Serwis powstał w marcu 1999 r. w Niemczech i nosił nazwę Alando.de. W ciągu 2 pierwszych miesięcy funkcjonowania serwis zgromadził ponad 250 tys. przedmiotów oraz około 50 tys. użytkowników. W ciągu 100 dni od jego otwarcia bracia w lipcu 1999 r. odsprzedali serwis Alando.de Pierre'owi Omidyarowi za kwotę 42 mln USD, który zmienił nazwę na eBay.de. Po sprzedaży Samwerowie objęli funkcje dyrektorów generalnych eBay Germany, odpowiedzialnych za funkcjonowanie serwisu aukcyjnego w Niemczech, Austrii i Szwajcarii. W niedługim czasie eBay Germany stało się najbardziej dochodowym, międzynarodowym serwisem eBay.com na świecie. C. Combe, *Introduction to E-business: Management and Strategy*, Routledge, Burlington 2006, s. 369; M. Gitlin, *Ebay: The Company and Its Founder*, ABDO, Minnesota 2011, s. 65; D. Rouach, S. Louzon, F. Deneux, *Incubators of the World: Best Practices From Top Leaders: USA, Israel, Switzerland, China and Japan*, Pearson, Paris 2010, s. 215; D. Soskin, op.cit., s. 223.

⁶²⁸ W 2002 r. eBay Inc. zaprzestał działalności aukcyjnej w Japonii.

- aliansie (ang. *alliance*) z inną firmą lub grupą aukcyjną (np. MercadoLibre w 2001 r.), pozwalającym na prowadzenie działalności na rynku lokalnym lub regionalnym, ale pod nazwą lokalnego serwisu aukcyjnego.

Do 2002 r. firma była właścicielem znacznej liczby lokalnych internetowych stron aukcyjnych w różnych krajach i na różnych kontynentach świata i/lub zarządzała nimi (tabela 3.6).

Tabela 3.6. Strategia ekspansji eBay Inc. na rynki zagraniczne w latach 1999–2001

Rok	Kraj przejęcia/założenia serwisu	Strategia wejścia na rynek	Zasięg przejętego/założonego serwisu (razem z eBay.com w USA)
1999	Niemcy	nabycie Alando.de i utworzenie eBay Germany	5 rynków
	Wielka Brytania	utworzenie eBay UK	
	Australia, Nowa Zelandia	<i>joint venture</i> z Ecorp (z 50-procentowym udziałem eBay Inc.); utworzenie eBay Australia i eBay New Zealand	
2000	Japonia	<i>joint venture</i> z NEC (z 50-procentowym udziałem eBay Inc.); utworzenie eBay Japan	8 rynków
	Austria	utworzenie eBay Austria, będącego częścią eBay Germany	
	Kanada	utworzenie eBay Canada	
2001	Południowa Korea	nabycie większościowego pakietu udziałów w serwisie Internet Auction i funkcjonowanie pod adresem Auction.co.kr	26 rynków
	Singapur	utworzenie eBay Singapore	
	Irlandia	utworzenie eBay Ireland, funkcjonującej do 2005 r. pod adresem ebayireland.com, zaś od 2005 r. pod adresem eBay.ie	
	Szwajcaria	utworzenie eBay Switzerland	
	Francja, Włochy, Belgia, Hiszpania, Szwecja	przejęcie serwisu iBazaar w celu utworzenia eBay France, eBay Spain, eBay Sweden, eBay Belgium	
	Brazylia, Argentyna, Kolumbia, Chile, Ekwador, Meksyk, Peru, Urugwaj, Wenezuela	prowadzenie działalności aukcyjnej pod marką hiszpańskiego serwisu handlowego MercadoLibre	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Lu, Z. Tao, *eBay's Strategy in China: Alliance or Acquisition*, w: *Understanding Business Strategy: Concepts and Cases*, red. R.D. Ireland, R. Hoskisson, M. Hitt, Cengage Learning, New York 2008, s. C-80.

Poza wspomnianymi wyżej formami umiędzynarodowienia serwisu aukcyjnego, od 1999 r. firma eBay Inc. dokonała także kluczowych przejęć (ang. *key acquisitions*) innych serwisów o charakterze handlowym, wspomagających jej działalność,

m.in.: systemu płatności online Billpoint Inc. (1999 r.), domów aukcyjnych Kruse International (1999 r.) i Buterfield & Buterfield (1999 r.), a w późniejszym okresie także innego systemu płatności internetowych PayPal (2002 r.) i serwisu aukcyjnego Internet Auction Co. (2004 r.)⁶²⁹.

Międzynarodowa działalność eBay Inc. zaczęła przynosić zyski w czwartym kwartale 2001 r. Wtedy też regionalne i międzynarodowe serwisy eBay.com stały się istotnym elementem w modelu e-biznesowym firmy, wypracowując dla firmy 18% łącznych przychodów netto, tj. ponad dwukrotnie więcej, niż miało to miejsce w 2000 r., gdy wartość ta wynosiła 7%⁶³⁰.

Styl zarządzania przyjęty przez firmę aukcyjną w latach 1995–2001 charakteryzowało połączenie otwartości, przejrzystości i poparcia długotrwałych związków oraz relacji z partnerami handlowymi, inwestorami i konsumentami⁶³¹. W porównaniu z innymi serwisami aukcyjnymi powstałymi w 1995 r. i/lub w późniejszych latach eBay Inc. uchodzi za przykład firmy, która już od samego początku konsekwentnie realizowała politykę budowania społeczności kupujących i sprzedających. Podstawą sukcesu serwisu aukcyjnego było m.in. stworzenie internetowych platform zaufania między członkami społeczności, zaś jednym z wyznaczników pozycji firmy było stworzenie „mechanizmu reputacji” użytkowników eBay.com, określającego, kto może być członkiem społeczności aukcyjnej, jakimi przedmiotami mogą handlować i w jaki sposób powinni zachowywać się w serwisie⁶³². Troska o stworzoną społeczność, jak również powiększanie grona zarejestrowanych użytkowników serwisu stały się jednymi z najważniejszych strategicznych zagadnień w zakresie wzrostu eBay.com.

Sukces eBay.com w latach 1995–2001 to także rezultat umiejętnego dobierania partnerów oraz aliansów z innymi serwisami *e-commerce*. W badanym okresie serwis miał już dobrze rozbudowaną sieć e-partnerów korporacyjnych (ang. *corporate e-partnership*) w zakresie technologii, marketingu, finansów i bezpieczeństwa transakcji internetowych⁶³³.

eBay.com jest postrzegany jako tzw. *Betfair*, tj. największy sukces ery dot-comów⁶³⁴. Serwis stworzył podstawy *e-commerce* na świecie oraz teoretyczne i praktyczne podwaliny pod funkcjonowanie podobnych serwisów w Stanach Zjednoczonych i innych państwach. To właśnie eBay.com uchodzi za kreatora nowego modelu sprzedaży różnych produktów i usług w Internecie (tj. C2C), który do chwili jego powstania

⁶²⁹ J.R. Yost, op.cit., s. 247.

⁶³⁰ J. Lu, Z. Tao, op.cit., s. C-78.

⁶³¹ F. Zhao, op.cit., s. 149.

⁶³² F. Steiner, op.cit., F. Steiner, *Formation and Early...*, op.cit., s. 88.

⁶³³ F. Zhao, op.cit., s. 149.

⁶³⁴ J.L. Thompson, F. Martin, *Strategic Management: Awareness&Changes*, Cengage Learning, Andover 2010, s. 162.

był wykorzystywany w sposób tradycyjny, tj. w fizycznym otoczeniu. Wprawdzie to serwis OnSale „przecierał szlaki” na rynku internetowym w zakresie aukcji online, łącząc producentów z klientami i pełniąc funkcję kanału dystrybucji produktów pochodzących ze zwrotów lub końcówek serii, jednak to eBay.com – internetowa wspólnota handlowa – skupił się na kontaktach pomiędzy indywidualnymi klientami, oferując im sieciowe licytacje. Każdego dnia na stronach eBay.com w latach 90. XX w. odbywało się ponad 2,5 mln aukcji, zaś baza asortymentowa serwisu była wzbogacana o kolejne 250 tys. produktów w ciągu jednej doby. eBay.com obsługiwał także małe firmy, które za pośrednictwem witryny kupowały od sprzedawców indywidualnych lub firm różne przedmioty⁶³⁵. Do 2000 r. około 70% wszystkich aukcji internetowych odbywało się za pośrednictwem eBay.com.

Serwis eBay.com, jako jeden z nielicznych serwisów aukcyjnych w sieci, korzysta z tzw. efektów pierwszeństwa i skali. Ten drugi efekt widoczny jest głównie w liczbie użytkowników, którzy odwiedzają strony serwisu przede wszystkim dlatego, że mogą w nim kupić niemalże wszystko (jego asortyment przedmiotów jest bardzo rozbudowany). Z kolei sprzedający oferują swoje towary na eBay.com, gdyż serwis cieszy się dużym zainteresowaniem i odwiedzają go miliony użytkowników z całego świata.

W świetle koncepcji twórczej destrukcji Josepha Aloisa Schumpetera to właśnie internetowe serwisy aukcyjne powstałe w 1995 r., szczególnie eBay.com, rozpoczęły tworzenie nowej formy handlu, przyczyniając się do częściowej destrukcji dotychczasowego sposobu sprzedaży używanych przedmiotów na rynkach formalnych i nieformalnych. Dzięki tej właśnie specyfice uchodzą one za innowacyjną formę wprowadzenia nowej usługi na rynku.

eBay.com stał się także głównym podmiotem twórczej destrukcji na różnych poziomach rynku: lokalnym, regionalnym, jak również globalnym. Firma dokonała restrukturyzacji w zakresie tradycyjnego retailingu na rynkach o nieformalnym charakterze, wpływając na ograniczenie roli tradycyjnych aukcji, garażowych wyprzedaży i pchlich targów w Stanach Zjednoczonych. Do czasu powstania serwisów aukcyjnych, szczególnie eBay.com, zwykły one odbywać się w określonym miejscu i czasie, z uwzględnieniem fizycznej prezentacji przedmiotów oferowanych do sprzedaży.

Oznacza to, że wprowadzając nowy model e-biznesowy w Stanach Zjednoczonych, firma eBay Inc. wpłynęła na upowszechnienie modelu aukcyjnego w Internecie także w innych częściach świata. Przyczyniła się bowiem do stworzenia nowego formatu dystrybucji przedmiotów, odbywającej się w bardziej komfortowych i pozbawionych „fizyczności” warunkach sprzedaży. Szacuje się, że z chwilą powstania eBay.com do serwisu zostało przeniesionych ok. 30–40% wszystkich przedmiotów i tzw. okazji,

⁶³⁵ Ph. Carpenter, *eBrands...*, op.cit., s. 211.

które dotychczas można było odnaleźć podczas garażowych wyprzedaży, pchlich targów i aukcji tradycyjnych w Stanach Zjednoczonych.

W latach 90. XX w. serwis eBay.com stał się najpopularniejszym miejscem handlowym w Internecie, formą „wirtualnego pchlego targu”, głównie za sprawą specyfiki i rodzaju oferowanego za jego pośrednictwem asortymentu. Był on wówczas serwisem *stricte* aukcyjnym, umożliwiającym zakupy i sprzedaż przedmiotów „z drugiej ręki”, zebranych w kilku kategoriach: „Kolekcje”, „Zabawki”, „Odzież”, „Książki”, „Motoryzacja” czy „Hobby”.

3.3. Serwisy aukcyjne „reszty świata” w latach 1995–2001

Wzorem Stanów Zjednoczonych swoje serwisy aukcyjne tworzyły także inne państwa na świecie, nazwane na potrzeby prezentowanych rozważań „resztą świata”⁶³⁶ lub „peryferiami działalności aukcyjnej”, m.in.: Republika Południowej Afryki, Argentyna, Japonia, Nowa Zelandia, Wielka Brytania, Niemcy, a także Polska. Czas ich dynamicznego powstania i rozkwitu przypada na lata 1998–2001, tj. na okres, w którym dobiegała końca pierwsza i rozpoczynała się druga fala *e-commerce* (ang. *the second wave of electronic commerce*)⁶³⁷. Źródłem inspiracji dla wielu serwisów aukcyjnych „reszty świata” był niewątpliwie fenomen amerykańskiego serwisu eBay.com⁶³⁸, który do 2001 r. funkcjonował już na kilkudziesięciu innych rynkach lokalnych i regionalnych (w świetle stanowiska mikro), w tym także w Europie i Australii (w świetle stanowiska makro).

⁶³⁶ Termin „reszta świata” dotyczy wszystkich państw na świecie poza Stanami Zjednoczonymi. Według szacunków autorki w latach 1995–2011 w USA powstało i funkcjonowało ok. 50% wszystkich serwisów aukcyjnych na całym świecie. Trudno jednoznacznie stwierdzić, ile serwisów aukcyjnych powstało i funkcjonowało w innych państwach, albowiem autorzy różnych publikacji na temat aukcji online przedmiotem zainteresowania uczynili przede wszystkim serwisy aukcyjne i duże przedsięwzięcia online powstałe w USA, rzadziej zaś koncentrowali się na małych serwisach i ich rozmieszczeniu w obrębie reszty świata (peryferii). Ze względu na trudności w identyfikacji oraz pozyskaniu źródeł w podrozdziale zostaną zatem wymienione tylko te serwisy aukcyjne, które miały istotny wkład w tworzenie rynku internetowego oraz aukcji online na analizowanych rynkach.

⁶³⁷ Sformułowanie „druga fala *e-commerce*” zaczerpnięte zostało z książki Gary’ego Schneidera. Por.: G. Schneider, *Electronic Commerce*, Cengage Learning, Boston 2011, s. 12.

⁶³⁸ O fenomenie eBay.com piszą m.in.: R. Blanchard, *Creating Wealth With a Small Business*, iUniverse, New York 2011, s. 401; D. Bunnell, op.cit., s. 224; S. Frank, *Networth: Successful Investing in the Companies That Will Prevail Through Internet Booms and Busts (They’re Not Always the Ones You Expect)*, Simon and Schuster, New York 2001, s. 76–77; J. Gleick, *Stop Me Before I Shop Again*, w: *Everyday Arguments: A Guide to Writing and Reading Effective Arguments*, red. K.J. Mayberry, Cengage Learning, New York 2008, s. 278; K. Hillis, M. Petit, N.S. Epley, *Everyday eBay: Culture, Collecting, and Desire*, Routledge, New York 2006, s. 313; G. Holden, *eBay PowerUser’s Bible*, John Wiley&Sons, New Jersey 2007, s. 25–28; E. Lewis, *The EBay Phenomenon: The Story of a Brand that Taught Millions of Strangers to Trust One Another*, Cyan Communications, London 2008, s. 168; K. Steiglitz, *Snipers, Skills, & Sharks: EBay and Human Behavior*, Princeton University Press, Oxford 2007, s. 140.

Aukcje internetowe i serwisy aukcyjne w państwach „reszty świata” stanowiły w latach 1995–2001 nieznaczną część *e-commerce*, zaś ich popularność zaczęła gwałtownie wzrastać z chwilą pojawiania się oddziałów amerykańskiej firmy aukcyjnej eBay Inc. w różnych państwach. Przyglądając się zatem statystykom *e-commerce* w wybranych państwach świata w latach 1995–2002, zauważa się tempo wzrostu wartości e-handlu w stosunku do lat ubiegłych, zaś państwami, w których przypadku analizowany trend miał miejsce, były m.in. Wielka Brytania, Niemcy i Francja (tabela 3.7).

Tabela 3.7. Wartość *e-commerce* w wybranych państwach w latach 1996–2002 (w mln USD)

Kraj	Lata		
	1996–1997	2000–2001	2001–2002
Francja	4,00	6 100,00	8 367,00
Niemcy	73,00	9 700,00	16 090,00
Włochy	1,00	3 900,00	b.d.
Holandia	2,00	6 800,00	b.d.
Szwecja	3,00	b.d.	b.d.
Hiszpania	1,00	1 500,00	b.d.
Wielka Brytania	9,00	11 000,00	12 872,00
Japonia	28,00	b.d.	b.d.
Australia	682,00	b.d.	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The Economic and Social Impact of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda*, OECD Publishing, Paris 1999, s. 33.

Pod względem lokalizacji najlepszych internetowych stron handlowych (ang. *top WWW sites*), poza Stanami Zjednoczonymi, w statystykach pojawiły się jedynie państwa europejskie: Wielka Brytania, z dwoma serwisami handlowymi, zaliczanymi do kategorii 100 najlepszych stron online, oraz Niemcy, z jednym serwisem handlowym, przy założeniu, że w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie liczby te kształtowały się następująco – 85 i 6.

Popularność, o której wyżej mowa, miała swoje odzwierciedlenie także w geografii serwisów aukcyjnych, czyli ich terytorialnym rozmieszczeniu. Jak wynika z analizy archiwalnych statystyk i rankingów Alexa, najwięcej serwisów aukcyjnych „reszty świata” powstało właśnie w Wielkiej Brytanii (w której w 1998 r. liczba użytkowników Internetu wynosiła około 14 mln), co było związane z mniejszą barierą językową między tą częścią Europy a Stanami Zjednoczonymi i anglojęzycznymi państwami świata. W Wielkiej Brytanii powstała również jedna z największych w Europie i druga co do wielkości po eBay Inc. firma aukcyjna – QXL Ricardo. Firma została utworzona w 1997 r. i, w przeciwieństwie do swojego globalnego konkurenta obsługującego

rynki anglojęzyczne, swój bogaty asortyment przedmiotów i usług kierowała do użytkowników Internetu w Europie – w Danii, Szwajcarii, Norwegii itp.

W tej części świata powstały także m.in. takie serwisy aukcyjne, które w ciągu roku lub 2 lat od chwili powstania zbudowały wielotysięczne społeczności użytkowników (np. Aucland 17 tys. użytkowników w 2000 r. i Fsauctions 2 mln użytkowników w 2001 r.) i zapewniały wybór różnych przedmiotów wśród wielu milionów aukcji (np. Goricardo 100 tys. aukcji; eBid.com i Excite Auctions UK 2,5 tys. aukcji, głównie *beanie babies*, oprogramowania, muzyki, domen internetowych, DVD i gier), ale również takie, które gromadziły zaledwie kilkuset użytkowników i niewiele więcej aukcji (np. Okazii.ro 1 tys. przedmiotów, BuyStuff i Auction Zone 100 aukcji).

Poza Wielką Brytanią, swoje serwisy aukcyjne w latach 1998–2001 mieli także m.in.: Niemcy, Francuzi, Hiszpanie, Hindusi, Włosi, Szwedzi, Koreańczycy, Japończycy oraz Australijczycy⁶³⁹. W porównaniu z serwisami powstałymi w Stanach Zjednoczonych, znaczna część serwisów aukcyjnych „reszty świata” tworzyła swoje regionalne oddziały, prowadzące aukcje w języku kraju, w jakim się pojawiły: Aucland, Auxion, Bid or Buy, Cqout, eBid, Echtwahr, MercadoLibre, Okazii.ro, Subasta, Surfing Bananas, Tradus i Vatera. Wykaz wybranych serwisów powstałych poza Stanami Zjednoczonymi (tj. „reszty świata”) w latach 1995–2001 przedstawia tabela 3.8.

Tabela 3.8. Wybrane serwisy aukcyjne „reszty świata” powstałe w latach 1995–2001

Nazwa serwisu aukcyjnego	Kraj utworzenia (hasło reklamowe)	Założyciele/firma założycielska	Zasięg serwisu
Afryka			
Bid or Buy	RPA (<i>Africa's Largest Online Marketplace</i>)	Andy Higgins Bidorbuy (Pty) Ltd.	południowa Afryka, Indie, Australia, Izrael, Brazylia, Argentyna, Meksyk, Włochy, Hiszpania
Ameryka Południowa i Łacińska			
DeRemate	Argentyna (<i>¡Encuentra lo que buscas!</i>)	DeRemate.com	Chile, Argentyna, Urugwaj, Wenezuela, Ekwador, Kolumbia
DeReto	Kolumbia	DeReto.com	Kolumbia
Mercado Libre	Argentyna (<i>Dondecompras y vendes de todo,</i> ang. <i>Where you buy and sell anything</i>)	Marcos Galperin Jack McDonald [NAS: MELI]	Argentyna, Brazylia, Chile, Kolumbia, Kostaryka, Republika Dominikany, Ekwador, Peru, Portugalia, Panama, Hiszpania, USA, Meksyk, Urugwaj, Wenezuela

⁶³⁹ Liczba użytkowników Internetu w poszczególnych krajach w 1998 r. kształtowała się następująco: Niemcy 12,285 mln; Francuzi 5,696 mln; Hiszpanie 2,905 mln; Włosi 4,745 mln; Szwedzi 3,950 mln; Koreańczycy 5,668 mln; Japończycy 18,156 mln i Australijczycy 6,837 mln. S. Korper, J. Ellis, op.cit., s. 32–33.

Nazwa serwisu aukcyjnego	Kraj utworzenia (hasło reklamowe)	Założyciele/firma założycielska	Zasięg serwisu
Subasta	Ameryka Łacińska (<i>La 1^{ra} Subasta de America Latina</i>)	Subasta.com Inc.	Chile, Kolumbia, Kostaryka, Ekwador, Hiszpania, USA, Meksyk, Paragwaj, Peru, Portoryko, Wenezuela
Ameryka Północna (bez USA)			
Auction-Warehouse	Kanada	Auction-Warehouse.com	Kanada
CDNAuction	Kanada (<i>Auctions On Your Time, At Your Leisure</i>)	b.d.	Kanada
DeRemate	Meksyk (<i>¡Encuentra lo que buscas!</i>)	DeRemate.com de México	Meksyk
DeReto	Meksyk	DeReto.com de Colombia S.A.	Meksyk
eBid	Kanada (<i>Just About Anything</i>)	eBid Ltd	Kanada
ICollector	Kanada	iCollector Technologies Inc.	Kanada
MercadoLibre	Meksyk	b.d.	Meksyk
Vintage Auctions	Kanada	b.d.	Kanada
Australia i Nowa Zelandia			
eBid	Australia	Gary Sewell, Mark Wilkinson eBid Ltd	Australia
Sold	Australia (<i>Australia's Biggest Auction Site</i>)	John Fairfax Holdings Limited	Australia
Trade Me	Nowa Zelandia (<i>Where Kiwis Buy and Sell</i>)	Sam Morgan	Nowa Zelandia
Azja i Bliski Wschód			
Auc25	Korea Południowa (<i>Culture Auction</i>)	b.d.	Korea Południowa
Auction	Korea Południowa	eBay Korea Co., Ltd.	Korea Południowa, Japonia
Auction India	Indie	CSS Inc.	Indie
Acikalan	Turcja	b.d.	Turcja
BaaZee.com	Indie	Avnish Bajaj Suvir Sujan	Indie
eBid	Chiny	eBid Ltd	Chiny, Hongkong
Excite Jp Woman Auction	Japonia	DeNA Co., Ltd.	Japonia
Hemalhemsat	Turcja (<i>Alin, satin, kazanin!</i>)	Doğan Elektronik Aracılık Hizmetleri Satış Paz. ve Yay. A.Ş.	Turcja
InForum Sale	Indie	b.d.	Indie
Lelong	Malezja	Interbase Resources Sdn. Bhd.	Malezja

Nazwa serwisu aukcyjnego	Kraj utworzenia (hasło reklamowe)	Założyciele/firma założycielska	Zasięg serwisu
Mbok	Japonia	Mobaoku Corporation	Japonia
MSN Auction	Japonia	msnauctions.com	Japonia
Nifty	Japonia	Nifty Corporation	Japonia
Sahibinden	Turcja	Taner Aksoy/ sahibinden.com	Turcja
Surfing Bananas	Singapur (<i>Bid It, Buy It, Get It</i>)	John Saliling	Singapur, Hongkong, Japonia, Korea Południowa, Malezja, Filipiny, Tajwan, Chiny
Yahoo! Auctions	Chiny	firma: Yahoo! Inc./ OnSale Inc.	Chiny i Tajwan, Japonia, Singapur
Zol Auction	Chiny	b.d.	Chiny
Europa			
Algado	Niemcy	Algado	Niemcy
Allegro.pl	Polska	Adriaan Bakker Tomasz Dudziak	Polska
AstaMia	Włochy (... <i>dal 2001 ad oggi, vendi e compri tutto quello che vuoi senza pagare commissioni!</i>)	OPENTEC – Taranto	Włochy
Aucland	Wielka Brytania	Nextone Media	Wielka Brytania, Francja, Włochy, Hiszpania
Auction Town	Wielka Brytania	Auction Town	Wielka Brytania
AuctionZone	Wielka Brytania	AuctionZone	Wielka Brytania
Aukcie	Słowacja		Słowacja
Auxion	Niemcy (<i>Deals&Shop</i>)	auxion.de	Niemcy, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Francja, Austria, Polska, Hiszpania, Szwajcaria
Bezign.com	Wielka Brytania	b.d.	Wielka Brytania
Bolha	Słowenia (<i>Mali oglasi, velike priloznosti!</i>)	Bolha d.o.o.	Słowenia
Bullnet	Wielka Brytania	b.d.	Wielka Brytania
Buystuff	Wielka Brytania	b.d.	Wielka Brytania
CaraPlazza	Francja	Caramail	Francja
Clearance Comet	Wielka Brytania	b.d.	Wielka Brytania
Cqout ^a	Wielka Brytania (<i>The UK's 2nd largest online marketplace</i>)	Tony Newton, Siamak Bashi, Mike Rees	Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Irlandia, Kanada, Australia
Delcampe	Wielka Brytania	Delcampe International sprl and Delcampe Luxembourg sàrl	Szwajcaria, Wielka Brytania, Włochy, Austria, Belgia, Francja, Hiszpania, Holandia
Ebase5	Wielka Brytania	eBase5.com	Wielka Brytania

Nazwa serwisu aukcyjnego	Kraj utworzenia (hasło reklamowe)	Założyciele/firma założycielska	Zasięg serwisu
eBid	Wielka Brytania	Gary Sewell Mark Wilkinson	Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Irlandia, Kanada, Australia, Belgia, Austria, Włochy, Francja, Hiszpania, Niemcy, Holandia, Dania, Indie, Norwegia, Nowa Zelandia, Portugalia, Szwecja, Singapur, Afryka Południowa
Echtwahr.de	Niemcy (<i>Auctionen in Europa</i>)	Lofox GmbH	Niemcy, Szwajcaria, Austria, Wielka Brytania
Eeebid	Rumunia	eeeBid.com Inc.	Rumunia, Czechy
Emarket	Grecja	Emarket.gr	Grecja
Excite Auctions UK	Wielka Brytania	b.d.	Wielka Brytania, USA
FairSold	Niemcy (...weil Onlineauktionen wieder Spaß machen müssen!)	fairSold.de	Niemcy
Feinger Auction	Niemcy	b.d.	Niemcy
FilmAuction	Niemcy	Thomas Kipar	Niemcy
Filmundo	Niemcy	ConWeSo GmbH	Niemcy
Firedup	Wielka Brytania (<i>Where Everything has Its Price</i>)	FiredUp.com part of News Network Ltd	Wielka Brytania
FreeBid	Niemcy	Marktcom GmbH	Niemcy
Fsauctions	Wielka Brytania	Freeserve Auctions Limited	Wielka Brytania
Gorcardo	Wielka Brytania	b.d.	Wielka Brytania
GratsAuction	Niemcy	b.d.	Niemcy
Hasta (1999)	Włochy (<i>Chi offre di piu?</i>)	Hasta S.p.A.	Włochy
Hood	Niemcy	Hood.de	Niemcy
Huuto.net	Finlandia	Lari Lohikoski	Finlandia
Lviv Auction	Ukraina	b.d.	Ukraina
Мешок	Rosja	Meshok.ru	Rosja
Miau	Portugalia (<i>Tudo se vende, Tudo se compra!</i>)	miau.pt	Portugalia
Mlo Aukcje	Polska	Dataway Lubawka	Polska
Muenzauktion	Niemcy	b.d.	Niemcy
NetAuc	Szwajcaria	netauc.ch.	Szwajcaria
NetBiz Licytacja	Polska	NetBiz.com.pl	Polska
Nobis24	Niemcy	Niemcy	Niemcy
Notebook-Auktion	Niemcy	b.d.	Niemcy
Okazii.ro	Rumunia	Netbridge Services SRL	Rumunia, Bułgaria, Ukraina, Rosja

Nazwa serwisu aukcyjnego	Kraj utworzenia (hasło reklamowe)	Założyciele/firma założycielska	Zasięg serwisu
Onatoo	Francja	Onatoo™	Francja
Online Auktionen	Niemcy	OnlineAuktionen.de	Niemcy
Osta	Estonia	Allegro Baltics OÜ	Estonia
PhilaShop	Czechy	Radomír Danenberger	Czechy
Pièces-France	Francja	b.d.	Francja
Richardo	Szwajcaria	ricardo.ch	Szwajcaria
RockAuction	Niemcy (<i>indie music auktionen</i>)	Rockauktion.de	Niemcy
Sandafayre	Wielka Brytania (<i>Serious about stamps</i>)	Sandafayre (Holdings) Ltd.	Wielka Brytania
SpeedBid	Wielka Brytania (<i>Big enough to compete. Small enough to care</i>)	Speedbid	Wielka Brytania
Stanley Gibbons	Wielka Brytania	Stanley Gibbons Ltd.	Wielka Brytania
StudentBooks	Wielka Brytania (<i>Serving students since 1999</i>)	Quassim Yafai	Wielka Brytania
TodoColección Subastas	Hiszpania (<i>Tu Hobby nos apasiona</i>)	Zoconet, S.L.	Hiszpania
Tradera	Szwecja	Kaplans Auction House ^b	Szwecja
Transindex Árvéres	Rumunia (<i>Keresse itt!</i>)	Egyesület	Rumunia
Qoop	Holandia (<i>Grootste handelsplaats voor verzamelaars!</i>)	Gather BV Hilversum	Holandia
Vatera	Węgry (<i>Internetes adok-veszek</i>)	Vatera (Hungary) Kft.	Węgry, Czechy, Grecja, Polska, Turcja
VinAuktion	Dania (<i>Markedsplads for vin!</i>)	VinForum VinAuktion	Dania, Japonia
Webtrh Aukce	Czechy	Jelsoft Enterprises Ltd.	Czechy
Whatamibid	Wielka Brytania (<i>What Am I Bid?</i>)	The Online Partnership	Wielka Brytania
Xhammer	Niemcy (<i>World of Erotic</i>)	Lofox GmbH	Niemcy
Znaczki-PL	Polska	Find&Buy	Polska
Karaiby			
Auction Bahamas	Bahamy (<i>Buy and Sell Almost Anything</i>)	Bahamas B2B – The Bahamas Portal	Bahamy

^a Nazwa CQout stanowi skrót wyrażenia *Seek You Out*.

^b Właścicielami firmy i założycielami serwisu byli: Mattias Danielsson, Daniel Kaplan, Jonas Nordlander, Tobias Adolfson i Daniel Larrson.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Internet Archive, Wayback Machine*, <http://web.archive.org> (dostęp: 20.12.2013).

Losy firm i/lub serwisów aukcyjnych powstałych poza Stanami Zjednoczonymi układały się różnie. Z różnych względów firmy aukcyjne zawieszały lub likwidowały swoją działalność lub łączyły się z różnymi serwisami, stając się własnością innych firm o charakterze *e-commerce*. Tak było np. z południowoafrykańskim Bid or Buy, który w 1999 r. stworzył osiem swoich filii w takich państwach, jak: Indie, Australia, Izrael, Brazylia, Argentyna, Meksyk, Włochy i Hiszpania. Po kryzysie w branży informatycznej firma zamknęła większość filii, zostawiając jedynie serwisy Bid or Buy w Afryce Południowej, Indiach i Australii. Niedługo później, w 2001 r., była zmuszona zamknąć także filię australijską, podczas gdy filię indyjską odsprzedała serwisowi Baazee.com, który 3 lata później stał się własnością eBay Inc. Także indyjski Bid or Buy stał się jednym z oddziałów regionalnych eBay, funkcjonującym w Internecie jako eBay India.

Inny serwis – fiński Huuto.net, założony w styczniu 1999 r. przez Lariego Lohikoskiego – we wrześniu tego samego roku stał się własnością szwedzkiej firmy zajmującej się handlem antykami i dziełami sztuki, tj. Bukowskis Auktion AB (tj. aukcji Bukowskiego⁶⁴⁰), której zamiarem było przekształcić Huuto.com w międzynarodowy serwis aukcyjny dla kolekcjonerów. Nigdy tak jednak się nie stało, w maju 2001 r. zaś serwis ponownie zmienił właściciela, którym została firma Sonera Plaza Oyj. Po fuzji Sonera Plaza z firmą Telia Huuto.com stał się własnością TeliaSonera i zmienił swój profil działalności z aukcyjnej na operatora telefonii biznesowej, dostosowując go do profilu firmy przejmującej.

W podobnej sytuacji znalazły się także inne serwisy aukcyjne, m.in.:

- polski Allegro.pl, przejęty w 2000 r. przez brytyjską spółkę QXL Ricardo plc;
- nowozelandzki Trade Me, przejęty w marcu 2006 r. przez australijskiego producenta mediów firmę Fairfax za 750 mln NZ\$;
- australijski Sold.com, którego w kwietniu 2001 r. portal Yahoo! wykupił za kwotę 30 mln USD;
- eBase5, przejęty w 2001 r. przez brytyjski serwis aukcyjny Auction Town;
- brytyjski Fsauctions, przejęty w 2002 r. przez serwis Free Serve Auctions;
- brytyjski Tradera, który w kwietniu 2006 r. wraz z serwisem Traderamotor.com za sumę ok. 50 mln USD stał się własnością firmy eBay.

Ponadto, wobec braku zainteresowania użytkowników i internautów oraz trudnej sytuacji finansowej wiele europejskich firm aukcyjnych zmuszonych było zamknąć swoje serwisy. Tak było np. z francuskim CaraPlazza i brytyjskim Firedup, które przerwały swoją działalność w 2002 r.

⁶⁴⁰ Aukcje Bukowskiego, wchodzące w skład stałego porozumienia ośmiu światowych domów aukcyjnych dzieł sztuki i antyków, zostały założone w XIX w. przez Polaka Henryka Bukowskiego.

Dostępna literatura oraz źródła internetowe niewiele mówią o sytuacji serwisów aukcyjnych i rynku online w państwach „reszty świata”. Przeprowadzenie pełnej analizy w zakresie *e-commerce* w latach 1995–2001 stanowi zatem poważny problem, zwłaszcza w kontekście danych statystycznych dotyczących rozmiarów i wartości działalności aukcyjnej w *e-commerce* w różnych państwach na świecie w badanym okresie. Analiza zasobów Internetu, tj. archiwalnych stron serwisów aukcyjnych oraz statystyk Alexa, pozwala jedynie na sformułowanie kilku istotnych cech rynku internetowego z funkcjonującymi na nim podmiotami aukcyjnymi. Do najważniejszych należą⁶⁴¹:

- zarówno lokalny, regionalny, jak i krajowy i międzynarodowy zasięg;
- globalne rozproszenie serwisów aukcyjnych;
- brak zdecydowanego lidera rynku online w państwach „reszty świata” w początkach jego kształtowania (tj. w latach 1995–1997);
- odgrywanie wiodącej roli przez kilka firm aukcyjnych na świecie na wybranych rynkach w późniejszym okresie (tj. od 1998 r.), np. QXL Ricardo w Wielkiej Brytanii (a później także innych państwach europejskich), Trade Me w Nowej Zelandii, Allegro.pl w Polsce, MercadoLibre w Argentynie itd.;
- istotna rola firmy eBay Inc. w zdobywaniu udziałów w rynkach online wybranych krajów „reszty świata” przez przejmowanie zagranicznych serwisów i/lub firm aukcyjnych lub tworzenie na nich własnych oddziałów;
- dostępność w różnych językach obcych, zaś w przypadku wielu przedsięwzięć aukcyjnych na świecie tworzenie „bliźniaczych” serwisów aukcyjnych także w języku angielskim lub językach obowiązujących w krajach sąsiadujących⁶⁴²;
- występowanie różnych ograniczeń związanych z brakiem jednolitości prowadzonych serwisów, np. trudności w przeliczaniu kwot w transakcjach aukcyjnych na waluty obce, oraz barier różnego pochodzenia, mających wpływ na funkcjonowanie serwisów aukcyjnych, np.: leksykalnych, translatorskich, kulturowych, organizacyjnych itd.;
- finansowanie różnych inicjatyw w zakresie handlu elektronicznego oraz rozbudowa serwisów i firm aukcyjnych ze środków finansowych właścicieli i założycieli, jak również interesariuszy i inwestorów zewnętrznych;

⁶⁴¹ Por.: G. Schneider, op.cit., s. 13.

⁶⁴² Wraz z rozwojem Internetu liczba internetowych przedsięwzięć biznesowych prowadzonych w językach innych niż angielski zaczęła sukcesywnie wzrastać. W 2000 r. 147 mln (tj. około 43%) użytkowników Internetu na całym świecie stanowili ludzie niemówiący w języku angielskim, podczas gdy użytkowników mówiących w języku angielskim było 155 mln (rok wcześniej – 107,2 mln). W tej pierwszej grupie około 96 mln użytkowników Internetu posługiwało się językiem krajów europejskich i azjatyckich, najczęściej: japońskim (w 1998 r. – 14,4 mln; w 2000 r. – 21,5 mln), niemieckim (w 1998 r. – 13,9 mln; w 2000 r. – 19,9 mln), hiszpańskim (w 1998 r. – 14,2 mln; w 2000 r. – 19,5 mln), chińskim (w 1998 r. – 6,4 mln; w 2000 r. – 15,5 mln), francuskim (w 1998 r. – 8,3 mln; w 2000 r. – 13,2 mln), koreańskim (w 2000 r. – 10,4 mln) i włoskim (w 2000 r. – 10 mln). S. Korper, J. Ellis, op.cit., s. 30.

- dostosowywanie strategii e-mailowych serwisów i sposobów komunikowania do preferencji klientów serwisów aukcyjnych;
- wykorzystanie zaawansowanych rozwiązań reklamowych oraz lepsza integracja przedsięwzięć internetowych ze strategiami firm aukcyjnych;
- świadomość tego, że stwierdzenie „Pierwszy bierze wszystko” jest źródłem sukcesu, ale odnoszącym się tylko do niewielu firm aukcyjnych funkcjonujących na danym rynku geograficznym.

Struktura rynku online i występujących na nim przedsięwzięć aukcyjnych w państwach „reszty świata” w latach 1995–2001 przypominała strukturę rynku amerykańskiego z ogromną liczbą małych serwisów i firm aukcyjnych i kilkoma firmami wykazującymi znaczny udział w rynku. Od 2002 r. kilka firm aukcyjnych „reszty świata” dzieliło już udziały w światowym rynku internetowym z największym serwisem eBay.com, przyczyniając się do wzmocnienia oligopolistycznej struktury rynku, funkcjonującej w otoczeniu nieokreślonej liczby małych serwisów i firm aukcyjnych na świecie.

3.4. Mity i legendy „o powstaniu” jako przykład instytucji nieformalnej na rynku online i jedno ze źródeł rozwoju internetowych serwisów aukcyjnych na świecie

Mity i legendy dotyczące historii powstania różnych serwisów internetowych – jako przykłady nieformalnych instytucji rynku online – towarzyszyły twórcom internetowych przedsięwzięć od początku ich istnienia. Fantastyczne historie wiążą się m.in. z powstaniem: księgarni internetowej Amazon.com⁶⁴³, internetowej wy-

⁶⁴³ Legenda dotycząca Amazon.com związana jest z miejscem oraz okolicznościami dotyczącymi powstania projektu firmy i głosi, że biznesplan księgarni internetowej Amazon.com powstał w czasie podróży Jeffreya („Jeffa”) Prestona Bezosa z żoną z Nowego Jorku do Seattle. W czasie, kiedy jego żona kierowała samochodem, on, trzymając laptopa na kolanach, tworzył projekt nowego przedsięwzięcia. Ponieważ podróż przez cały kraj okazała się wystarczająco długa, czas ten wystarczył, by plan powstał, zaś po przybyciu do celu Jeff Bezos od razu przystąpił do wprowadzenia go w życie. W świetle innej opowieści Jeff Bezos odbył podróż samolotem z Nowego Jorku do Teksasu, a następnie samochodem z Teksasu do Seattle, zaś w podróży towarzyszył mu jeden z członków rodziny. Wtedy też miał powstać plan utworzenia internetowej księgarni. W rzeczywistości biznesplan Amazon.com przygotowywany był przez kilka miesięcy, zaś sam serwis miał stanowić formę internetowej konkurencji dla tradycyjnych księgarni, m.in. Barnes&Nobles. Por.: M. Bahereth, *Kings of the Internet*, iUniverse, New York 2012, s. 58; A. Byers, *Jeff Bezos: The Founder of Amazon.com*, The Rosen Publishing Group Inc., New York 2007, s. 43–49; E.G. Rogoff, *Bankable Business Plans for Entrepreneurial Ventures*, Rowhouse Publishing, New York 2007, s. V; J. Sherman, Jeff Bezos: *King of Amazon*, Twenty-First Century Books, New York 2001, s. 27–28; S. Stodolak, *Historia sukcesu sklepu Amazon.com*, <http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/1090> (dostęp: 5.01.2014); E. Wittekind, *Amazon.com: The Company and Its Founder*, ABDO Publishing Company, Minneapolis 2012, s. 112.

szukiwarki Google.com⁶⁴⁴, portalu społecznościowego Facebook.com⁶⁴⁵, serwisu społecznościowego YouTube.com⁶⁴⁶, portalu internetowego Optimus.pl⁶⁴⁷. Legendy te dotyczą m.in.:

- okoliczności powstania serwisów aukcyjnych;
- miejsc, w których serwisy aukcyjne powstawały⁶⁴⁸;
- osób i/lub przedmiotów związanych z powstaniem serwisów aukcyjnych⁶⁴⁹;
- różnych atrybutów mających związek z zaistnieniem serwisów aukcyjnych w Internecie.

⁶⁴⁴ W przypadku Google legendą stały się zarówno okoliczności powstania wyszukiwarki, jak i sama jej nazwa. Jak podają źródła, założyciele Sergiej Brin i Larry Page poznali się na Uniwersytecie Stanforda. Początkowo nie polubili się, ale to nie przeszkodziło im stworzyć wyszukiwarki internetowej. Tak naprawdę, Brina i Page'a łączyły przyjacielskie stosunki i one także zadecydowały o współpracy obu studentów. Inna korporacyjna legenda głosi, że do założenia przedsiębiorstwa L. Page'a i S. Brina zmusił Andy Bechtolsheim, współzałożyciel Sun Microsystems, który zainwestował w Google'a pierwsze 100 tys. USD. Ponieważ firma jeszcze nie istniała, nie miała nawet konta, więc przez 2 tygodnie gotówka otrzymana od inwestora była przechowywana w pokoju akademickim. Jeśli chodzi o historię dotyczącą samej nazwy serwisu, legenda głosi, że powstała ona w wyniku pomyłki. Jak podają źródła, nazwa miała brzmieć „Googol”, czyli „jedynka i sto zer”, tj. ogromna liczba symbolizująca możliwość przeszukiwania dużej ilości danych. Współzałożyciel Larry Page zarejestrował domenę, popełniając błąd w pisowni. T. Boguszewicz, *Fortuna w szortach*, <http://www.ekonomia.rp.pl/artukul/298665.html?print=tak&p=0> (dostęp: 6.01.2014); C. Brezina, *Sergiej Brin, Larry Page, E. Smidch, and Google*, The Rosen Publishing Group Inc., New York 2013, s. 21–49; S.E. Hamen, *Google: The Company and Its Founders*, ABDO Consulting Group Inc., Minnesota 2011, s. 11–12; S. Milstein, J.D. Biersdorfer, M. MacDonald, *Google: The Missing Manual*, O'Reilly Media Inc., New York 2006, s. 16; S.M. McPherson, *Sergey Brin and Larry Page: Founders of Google*, Lerner Publishing Group Inc., Minneapolis 2011, s. 5; W. Wowra, *Historia Google: potęga, która powstała w garażu*, <http://www.pcworld.pl/news/356080/Historia.Google.potega.ktora.powstala.w.garazu.html> (dostęp: 5.01.2014).

⁶⁴⁵ Legenda dotycząca Facebook.com związana jest z motywacjami, dla jakich powstał serwis. Jak podaje jedno ze źródeł, na początku Facebook był zamkniętym serwisem dla studentów Harvardu, którzy mogli oceniać zdjęcia koleżanek z uczelni. Według innego źródła Mark Zuckerberg stworzył serwis społecznościowy po to, by zarejestrowani w nim użytkownicy mogli odszukiwać i kontynuować szkolne znajomości oraz dzielić się wiadomościami i zdjęciami. Podaje się także, że Facebook powstał do zamieszczania różnych notatek i materiałów do zajęć akademickich. W rzeczywistości Facebook miał służyć ułatwianiu nawiązania kontaktu z przyjaciółmi, rodziną i innymi ludźmi. B.J. McGarvie, *Shaking the Globe: Courageous Decision-Making in a Changing World*, John Wiley & Sons Inc., New York 2009, s. nlb; B. McWan, *Hybrid Engagement: How Facebook Helps and Hinders Students' Social Integration*, w: *Higher Education Administration With Social Media: Including Applications in Student Affairs, Enrollment Management, Alumni Relations and Carrer Centers*, red. L.A. Wankel, Ch. Wankel, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2011, s. 8; B. Ratuszniak, *Tak Facebook podbił internet. Historia potęgi*, <http://interaktywnie.com/biznes/artykuly/biznes/tak-facebook-podbil-internet-historia-potegi-23483> (dostęp: 5.01.2013); E. Walter, *Mysł jak Zuck. Pięć sekretów biznesowych Marka Zuckerberga genialnego założyciela Facebooka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013, s. 35–36.

⁶⁴⁶ Legenda głosi, że pomysł uruchomienia serwisu internetowego YouTube.com, na którym każdy mógłby umieścić swoje video, zrodziła się po imprezie u jednego ze współzałożycieli.

⁶⁴⁷ W świetle legendy z pomysłem na własny portal internetowy twórca Optimusa, Roman Kluska, wyszedł po spotkaniu z Billem Gatesem.

⁶⁴⁸ Wybrane historie firm online wskazują, że miejscami powstania największych internetowych przedsięwzięć na świecie były/są z reguły: garaż (np. Google.com), piwnica (np. Allegro.pl), sypialnia (np. eBay.com) lub pokój w akademiku (np. Facebook.com).

⁶⁴⁹ W większości przypadków, twórcami serwisów internetowych byli studenci. Tak było w przypadku serwisów Google.com, Facebook.com, YouTube.com i wielu innych. Wyjątki stanowili „dobry haker” w przypadku Allegro.pl czy narzeczona w przypadku eBay.com. Więcej w podrozdziałach 3.4.1. i 3.4.2.

Dla użytkowników tych serwisów historie te (legends) mogą być postrzegane jako formy komunikacji marketingowej o charakterze niewerbalnym i narzędzia *public relations*, pozwalające na emocjonalne zaangażowanie klientów w sprawy firmy oraz łatwiejsze dotarcie do nich z produktami i usługami.

Jak podaje Eryk Mistewicz, ludzie uwielbiają dobre opowieści, albowiem stają się one kluczem do ich tożsamości i rozwoju, analizują je i interpretują na swój sposób, zaś przez słowa i obrazy tworzące narracje przyswajają je⁶⁵⁰. Stały się one zatem elementem skutecznej strategii marketingowej, która wspomagana innymi działaniami promocyjnymi⁶⁵¹ w sposób jednoznaczny pozwala określić się marce, firmie czy produktom na rynku.

Mity i historie na temat powstania serwisów pozwalają m.in. na: zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku, pozycjonowanie na rynku adekwatne do potrzeb konsumentów, a przez to także oryginalne i skuteczne wyróżnianie się na rynku na tle konkurencji⁶⁵². Ponadto, historia powstania serwisu oraz firmy może także uchodzić za formę informacji tak ważnej dla rynku internetowego jak wiele innych cech. Jak mawiał sam założyciel serwisu eBay.com, Pierre Omidyar: „W każdym micie o powstaniu zawsze jest jakiś element prawdy”. Legendy zmieniły sposób myślenia ludzi o sprzedawanych niegdyś w podobny sposób podczas pchlich targów i garażowych wyprzedaży różnych przedmiotach⁶⁵³, w których ukryte zostało także ich znaczenie historyczne⁶⁵⁴.

Na podstawie analizy źródeł internetowych autorka zauważa, że autorskie legendy i mity „o powstaniu” wspomagały internetowe serwisy aukcyjne powstałe w latach 1995–2001 w stworzeniu wielomilionowych społeczności użytkowników i zdobyciu wiodącej roli i pozycji w Internecie. Przykładami rynków, w których przypadku mity bądź legendy stały się jednymi z czynników sukcesu, były m.in. eBay.com, Allegro.pl i TradeMe.com.

⁶⁵⁰ E. Mistewicz, *Marketing narracyjny. Jak budować historie, które sprzedają*, Helion, Gliwice 2011, s. 43.

⁶⁵¹ To jest koncentracji na kształtowaniu marki za pośrednictwem Internetu oraz własnych i zewnętrznych kampaniach promocyjnych, prowadzonych przy współpracy różnych wydawnictw magazynów handlowych, prasy, reklamy bannerowej i telewizji komercyjnej.

⁶⁵² Więcej na temat legend, historii i mitów w: *Dobry marketing sprzedaje, opowiadając historię o marce*, <http://marketing.nf.pl/Artykul/12286/Dobry-marketing-sprzedaje-opowiadajac-historie-o-marce/budowanie-marki-marketing-strategia-marki-zarzadzanie-marka> (dostęp: 2.02.2014); *Marketingowe historie. Kto nas okłamuje?*, www.wiadomosci24.pl/artykul/marketingowe_historie_kto_nas_oklamuje_21918721d.html (dostęp: 1.02.2014).

⁶⁵³ Por.: A.C. Adams, *The Ebay Success Chronicles: Secrets and Techniques Ebay Powersellers Use Every Day to Make Millions*, Atlantic Publishing Company, Ocala 2007, s. 20–22.

⁶⁵⁴ M. Prokopow, *Flea Market*, w: *American Icons*, red. D. Hall, S.G. Hall, Greenwood Publishing Group Inc., Westport 2006, s. 239–240.

Legendy firmy eBay Inc. o dyspenserach (dozownikach) PEZ i serwisu Trade Me o przewiewnym mieszkaniu w Wellington, jak również mit Allegro.pl o „dobrym hakerze” stanowią w latach 90. XX w. ważne narzędzie marketingowe. Internauci zafascynowani zasobami Internetu oraz jego możliwościami zwracali głównie uwagę na te serwisy, które oferowały im zarówno wartość rzeczową (produkty, przedmioty, dobra), jak również wartość niematerialną, np. historie, opowiadania i mity, z którymi niejednokrotnie mogli się identyfikować i na których mogli się wzorować. Legenda stanowiła wówczas wartość dodaną serwisu, uchodziła za atut na rynku internetowym, a także ważny czynnik psychologiczny, wpływający na ludzkie wybory i preferencje. Nie oznacza to jednak, że serwisy, które nie stworzyły własnych legend bądź mitów związanych z funkcjonowaniem, poniosły w związku z tym porażkę i zniknęły z Internetu. Wykazuje się wiele przykładów serwisów, które powstały w latach 90. XX w. bez udziału legendy i przetrwały do dzisiaj, np. Swistak.pl w Polsce, eBid.com, Bid Here i uBid.com w Stanach Zjednoczonych. Funkcjonują także takie serwisy, którym brak mitu lub legendy nie przeszkodził w odniesieniu sukcesu w swoim regionie, np. Mercadolibre.com w Ameryce Południowej czy QXL w Europie.

Zdaniem autorki legenda i mit uchodziły w latach 90. XX w. za ważny komponent zarówno strategii, jak i modeli e-biznesowych serwisów aukcyjnych, do których użytkownicy powracali, chociażby ze względu na okoliczności czy osoby mające związek z ich powstaniem. Przykłady Allegro.pl i Trade Me wykazały, że pojawienie się legendy w chwili powstania serwisu rodziło skuteczne efekty w postaci przewagi konkurencyjnej na rynku, pozytywnego identyfikowania serwisu z wydarzeniami będącymi tłem przewodnim legendy, jak również popularności. Z kolei powstanie mitu w trakcie funkcjonowania serwisu, jak miało to miejsce w przypadku eBay.com (mit o dyspenserach PEZ pojawił się w sieci 2 lata po uruchomieniu witryny aukcyjnej), wspomogło funkcjonowanie serwisu oraz przyczyniło się do większego zainteresowania nim.

Mity i legendy odegrały istotną rolę w koncepcjach marketingowych internetowych serwisów aukcyjnych XX w., zaś trend ten (tzw. *the history of online auction mania*) zapoczątkowało kilka serwisów aukcyjnych, które dzięki tego typu zabiegom marketingowym szybko zyskały popularność. Wiązało się to z faktem, że wybory dokonywane w ramach rynku, jak również wybór samego serwisu aukcyjnego jako rynku, na którym dokonuje się zakupów, zależały m.in. od tego, która historia zainteresowała klientów i w którą byli w stanie uwierzyć.

Z jednej strony mity i legendy związane z powstaniem serwisów aukcyjnych pozwoliły pozycjonować w ludzkim umyśle oferty, propozycje zakupu i inne cechy dotyczące serwisu, z drugiej – stały się częścią społeczności kupujących, przekazywaną w formie werbalnej i/lub niewerbalnej zarówno w środowisku online, jak

i poza nim. Historie (legendy) dotyczące powstania serwisów aukcyjnych stały się także częścią rynku internetowego, albowiem ich oryginalność i profesjonalizm sprawiły, że użytkownicy serwisów zaczęli przyjmować je jako prawdziwe i odnosić do swojego światopoglądu.

Współcześnie użytkownicy szukają w zasobach Internetu głównie źródła materialnego, tj. przedmiotów, rzeczy, rzadko odwołując się do historii czy motywów, dla jakich powstawały serwisy aukcyjne. Stąd legendy i mity we współczesnych serwisach aukcyjnych stanowią raczej mało istotną wartość modelu biznesowego. Bardziej cenione są wiarygodność oraz autentyczność aniżeli fantastyczna historia, opowiadka czy legenda.

3.4.1. Dozowniki (dyspensery) PEZ a powstanie rynku i serwisu aukcyjnego eBay.com

Legenda dotycząca powstania eBay.com (tzw. *eBay Story*⁶⁵⁵) koncentruje się na trzech istotnych aspektach:

- okolicznościach powstania serwisu aukcyjnego;
- osobie mającej związek z powstaniem;
- przedmiocie będącym źródłem utworzenia eBay.com.

W świetle najczęściej przywoływanej historii⁶⁵⁶, zwanej przez Floriana Steinera „wersją romantyczną”⁶⁵⁷, rynek eBay.com powstał jako wyraz miłości Pierre’a Omidyara do swojej ówczesnej narzeczonej Pameli („Pam”) Wesley⁶⁵⁸ i miał stanowić forum, w ramach którego Pam mogłaby wymieniać się dozownikami po cukierkach PEZ⁶⁵⁹ z innymi ich kolekcjonerami⁶⁶⁰. Motywem skłaniającym do utworzenia eBay.com była bowiem podróż Pierre’a Omidyara i jego narzeczonej po Europie. Tam Pamela zakupiła kilka dozowników z przechylającymi się do tyłu głowami postaci z kreskówek⁶⁶¹. Po powrocie do domu zaczęła wymieniać się nimi w serwisie

⁶⁵⁵ D. Soskin, op.cit., s. 22.

⁶⁵⁶ S. Korper, J. Ellis, op.cit., s. 11; M. Miller, *Absolute Beginner’s Guide to eBay*, Que Publishing, Indianapolis 2008, s. 8; F. Steiner, *Formation and Early...*, op.cit., s. 98.

⁶⁵⁷ F. Steiner, *Formation and Early...*, op.cit., s. 98.

⁶⁵⁸ N. Conner, *eBay: The Missing Manual*, O’Reilly Media Inc., Sebastopol 2007, s. 16.

⁶⁵⁹ Dozowniki (dyspensery) PEZ były produktem firmy PEZ Candy założonej w Wiedniu w Austrii w 1926 r. W 1949 r. pakowano w nie cukierki miętowe, w latach 50. XX w. zaś dozowniki sprzedawano razem z cukierkami. Wybrane najstarsze modele dozowników przedstawiały roboty bądź postać św. Mikołaja, kilka lat później zaś – znane postaci bajkowe. M. Gitlin, op.cit., s. 8.

⁶⁶⁰ Kolekcjonowaniem różnych przedmiotów w eBay Inc., poza Pamelą Wesley, zajmowało się także dwóch wiceprezesów eBay – pierwszy kolekcjonował gry Monopoly i Depression Glass, drugi zaś zabawki, tj. ręcznie malowane żołnierzyki. K.J. Mayberrys, *Everyday Arguments: A Guide to Writing and Reading Effective Arguments*, Houghton Mifflin Company, Boston 2008, s. 280.

⁶⁶¹ S. Crainer, D. Dearlove, *Generation Entrepreneur: Shape Today’s Business Reality, Create Tomorrow’s Wealth, Do Your Own Thing*, FT Press, London 2000, s. 165.

aukcyjnym stworzonym przez narzeczonego. Omidyar dostrzegł wówczas, na czym polega pasja kolekcjonerska i że można jej było użyć także w tworzeniu nowego biznesu internetowego⁶⁶².

Z kolei Ashlee Vance⁶⁶³ podaje, że do utworzenia serwisu aukcyjnego skłoniła Omidyara nie podróż po Europie, ale zmiana miejsca zamieszkania Pameli (przeprowadzka z Bostonu do Doliny Krzemowej), jak również jej usilne starania, by odnaleźć innych kolekcjonerów dozowników⁶⁶⁴. Legendę tę uzupełnia Frederick Augustyn Jr⁶⁶⁵, którego zdaniem eBay.com i dozowniki po cukierkach stały się motywami powstania innych serwisów aukcyjnych oraz społeczności ich kolekcjonerów rozproszonych po całym świecie.

Inną historię o powstaniu eBay.com przedstawia Johan Wallin, według którego serwis aukcyjny Omidyara utworzony został z myślą o „maniakach” komputerowych (ang. *nerds*), osobach od niedawna bezrobotnych (ang. *the newly jobless*), jak również rodzicach, którzy znudzeni codziennością przebywania w domu pragnęli odmienić swoje życie i w ten właśnie sposób mogli sprzedać przedmioty z „drugiej ręki” – kolekcje i „graty” z poddasza⁶⁶⁶.

W rzeczywistości rynek eBay.com nie powstał po to, by dokonywać na nim wymiany handlowej dispenserów, ale w celu uzyskania większej liczby informacji na temat wirusa Ebola. Nie ulega jednak wątpliwości, że marzeniem Omidyara było zaproponowanie użytkownikom nowej formy wykorzystania Internetu, która mogłaby wyrażać się w możliwości ustalania rzeczywistej wartości różnych przedmiotów⁶⁶⁷. Pierre Omidyar próbował zatem stworzyć tzw. sprawny rynek, oparty na równych szansach, na którym każdy z uczestników miałby równy dostęp do tych samych informacji oraz mógłby konkurować na tych samych warunkach co inni. eBay.com nie miał być także takim miejscem, w którym to wielkie korporacje i firmy miały

⁶⁶² A.C. Adams, *The Ebay Success Chronicles: Secrets and Techniques Ebay Powersellers Use Every Day to Make Millions*, Atlantic Publishing Company, Ocala 2007, s. 20–21.

⁶⁶³ A. Vance, *Geek Silicon Valley: The Inside Guide to Palo Alto, Stanford, Menlo Park, Mountain View, Santa Clara, Sunnyvale, San Jose, San Francisco*, Globe Pequot, Guilford Town 2007, s. 143.

⁶⁶⁴ Inny autor, Robert Kozielski, pisze, że serwis aukcyjny był następstwem rozmowy Pierre’a i jego żony Pam, która wówczas wspomniała mężowi, że chciałaby komunikować się z innymi kolekcjonerami dozowników PEZ przez Internet. Pierre uznał, że ludzie na całym świecie potrzebują miejsca, gdzie będą mogli kupować i sprzedawać unikatowe produkty, a także spotykać osoby o podobnych zainteresowaniach. Napisał zatem program komputerowy, który umożliwiał żonie oraz innym kolekcjonerom handel produktami w Internecie. R. Kozielski, *Biznes nowych możliwości*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 96.

⁶⁶⁵ F. Augustyn Jr., *Dictionary of Toys and Games in American Popular Culture*, Routledge, New York 2004, s. 85.

⁶⁶⁶ J. Wallin, *Business Orchestration: Strategic Leadership in the Era of Digital Convergence*, John Wiley & Sons, Chichester 2006, s. 234.

⁶⁶⁷ Por.: A. Vance, *Geek Silicon Valley: The Inside Guide to Palo Alto, Stanford, Menlo Park, Mountain View, Santa Clara, Sunnyvale, San Jose, San Francisco*, Globe Pequot, Guilford Town 2007, s. 145–146.

sprzedawać swoje produkty, ale miał stanowić forum spotkań, na którym wymiana handlowa odbywała się między indywidualnymi użytkownikami.

26 lutego 1996 r. na stronie eBay.com ukazał się wpis Pierre'a Omidyara dotyczący powstania serwisu. W poście twórcy serwisu aukcyjnego można przeczytać: „Założyłem stronę aukcyjną eBay.com w Święto Pracy 1995 r. Od tamtej pory strona ta stała się o wiele bardziej popularna, niż bym mógł przypuszczać, a ja zdałem sobie sprawę, że był to olbrzymi eksperyment w dziedzinie handlu internetowego. Przez stworzenie otwartego rynku, z nieograniczoną liczbą uczestników, który zachęcał do uczciwych transakcji, mam nadzieję na ułatwienie prowadzenia interesów w sieci osobom sobie obcym. Większość ludzi jest uczciwa i ma dobre zamiary. Słyszałem wiele historii o ludzkiej uczciwości. Aczkolwiek niektórzy są nieuczciwi lub chcą nas zmylić. Sprawdza się to w grupach dyskusyjnych, ogłoszeniach drobnych czy – zwyczajnie – w relacjach sąsiedzkich. Taka smutna rzeczywistość. Ale tutaj ludzie ci nie mogą się ukryć. Odstraszymy ich i ochronimy przed nimi innymi. Ta ogromna nadzieja zależy jednak od waszego aktywnego uczestnictwa. Dlatego stań się zarejestrowanym użytkownikiem. Korzystaj z naszego forum informacji zwrotnych i opinii. Pochwal lub napisz uwagę. W ciągu ubiegłych 6 miesięcy w wolnym czasie zajmowałem się rozwijaniem tego systemu. Po drodze miałem do czynienia ze skargami użytkowników. Ale skargi te stanowiły jedynie znikomą liczbę wszystkich komentarzy. Od momentu otwarcia mieliśmy ok. 10 tysięcy aukcji i jedynie kilkanaście skarg. Teraz mamy otwarte forum. Korzystaj z niego. Napisz swoje uwagi lub wyraż swoją aprobatę jawnie. Zawiadom wszystkich, jaką radość dało Ci robienie z kimś interesów. Ponad wszystko zachowuj się w sposób profesjonalny. Postępuj z innymi tak, jak chciałbyś, by z tobą postępowano. Miej na uwadze, że masz do czynienia z jednostką, jaką też jesteś. Narażoną na popełnianie błędów, mającą dobre intencje, które niekiedy źle się kończą. To rzecz ludzka. Da się z tym żyć. Nie przeszkadza to w dalszym robieniu interesów. Dziękuję za uczestnictwo. Powodzenia i wielu udanych interesów”⁶⁶⁸.

Historia o dozownikach PEZ była opowiadana i powtarzana niezliczoną liczbę razy. Marketingowe wykorzystanie legendy o dyspenserach PEZ na potrzeby rynku⁶⁶⁹ umożliwiło handel tymi przedmiotami na szczeblu międzynarodowym⁶⁷⁰. Fenomen, jak również ogromna liczba cytowań legendy o powstaniu eBay.com wynikają

⁶⁶⁸ M. Collier, *The Ultimate Online Customer Service Guide: How to Connect With Your Customers to Sell More!*, Wiley, Hoboken, 2011, s. 191–192.

⁶⁶⁹ W.S. Rogers, *The African American Entrepreneur: Then and Now*, ABC – CLIO, Santa Barbara 2010, s. 236–237.

⁶⁷⁰ Jak podaje W. Sherman Rogers, każdego dnia na stronach serwisu eBay.com znajduje się blisko 2500 dyspenserów PEZ, natomiast zbiór obecnej żony Pierre'a Omidyara należy do najbardziej znanych. W.S. Rogers, *The African...*, op.cit., s. 236–237.

choćby z faktu, że niedługo po uruchomieniu swojego serwisu Pierre Omidyar opowiedział historię serwisu niejakiej Mary Lou Song, dzięki której zrodziła się ta barwna legenda o pochodzeniu eBay.com. M. Lu Song, podając ją dziennikarzom, skierowała na serwis aukcyjny uwagę mediów⁶⁷¹.

3.4.2. Mit o „dobrym hakerze” a fenomen serwisu aukcyjnego Allegro.pl

Serwis aukcyjny Allegro.pl powstał w 1999 r. w związku z ogromną popularnością oraz sukcesem międzynarodowego serwisu eBay.com. Fakt ten wpłynął m.in. na podobieństwo między Allegro.pl a eBay.com w zakresie zarówno modelu e-biznesowego, jak i strategii marketingowych obu serwisów. Podobieństwo dotyczy także samej koncepcji mitu, który nawiązuje do okoliczności powstania i do osób mających związek z powstaniem serwisu.

Założyciel Allegro.pl, Adriaan („Arjan”, „Arjaan”) Bakker, przyjechał do Polski w 1994 r. za namową swojego przyjaciela, który zaproponował mu współtworzenie tu firmy. Cytowana zatem w wielu źródłach historia, że przyjazd Bakкера do Polski i założenie firmy w Polsce było efektem kary za przegrany zakład⁶⁷², miała stanowić jedynie wprowadzenie do mitu związanego z jej powstaniem.

W świetle jednej z legend serwis miał nosić nazwę „Zatoka”, będącą odniesieniem do nazwy konkurencyjnego serwisu aukcyjnego eBay.com (ang. *bay* w tłumaczeniu na język polski oznacza „zatokę”), znanego już w 1999 r. niemalże na całym świecie. Nazwę taką nosił już jeden z gdańskich sklepów internetowych, stąd w październiku 1999 r. serwis nazwano mianem „Allegro”, kojarzącym się z szybkością działania⁶⁷³. Jak podaje ta sama legenda, serwis rozpoczął funkcjonowanie w piątek 13 grudnia 1999 r., zaś siedzibę firmy ulokowano w piwnicy bez okien, w jednym z budynków Poznania. W rzeczywistości serwis pojawił się 10 grudnia 1999 r., zaś pierwsza informacja prasowa o jego uruchomieniu ukazała się 13 grudnia 1999 r. w magazynie komputerowym „Chip” i tę właśnie datę przyjęto za oficjalny początek funkcjonowania platformy.

⁶⁷¹ A.C. Adams, op.cit., s. 20–22.

⁶⁷² Por.: M. Adamczyk, A. Piński, *Miliony w Sieci. Najbogatsi w polskim Internecie, czyli jak zdobyć pierwszy rzeczywisty milion na wirtualnym rynku*, „Wprost” 2006, nr 16, s. 40–50; S. Czubkowska, *Cudowny świat Allegro.pl*, <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/106207,cudowny-swiat-allegro.html> (dostęp: 8.01.2014); J. Piński, A. Piński, *Wirtualny bazar*, http://www.wprost.pl/ar/58218/Wirtualny-bazar/?pg=1#an_1778811012 (dostęp: 8.01.2014); M. Zawadzki, *Ranking młodych milionerów*, <http://www.dlaczego.com.pl/news/show/1217> (dostęp: 7.01.2014).

⁶⁷³ T. Cisek, P. Nowacki, *E-wangeliści. Ucz się od najlepszych twórców polskiego Internetu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 109–121.

Kolejnym z mitów związanych z Allegro.pl⁶⁷⁴, wbudowanych w koncepcję marketingową firmy, wydaje się sama historia powstania serwisu, która głosi, że w 1999 r. na serwery firmy komputerowej Adriaana Bakкера włamał się haker i nie czyniąc żadnej szkody w systemie, zostawił informację o niskim poziomie jego zabezpieczenia i metodach naprawienia tej nieprawidłowości. Kilkutygodniowe poszukiwania sprawcy zakończyły się sukcesem, zaś hakerem okazał się dziewiętnastoletni licealista, początkujący informatyk i praktyk sieci Tomasz Dudziak, który w taki właśnie sposób próbował zweryfikować zdobytą w drodze samokształcenia wiedzę z zakresu informatyki. Niedługo później Tomasz Dudziak zyskał miano „dobrego hakera”, zaś Arjan Bakker zaproponował mu współpracę w tworzeniu serwisu aukcyjnego⁶⁷⁵.

W innym micie dotyczącym powstania Allegro.pl podejmuje się wątek próby nawiązania przez A. Bakкера współpracy z taką osobą, która stworzyłaby program serwisu aukcyjnego, pozwalający na sprawną i szybką obsługę transakcji internetowych. Chętnych do realizacji tego zadania było wielu, niemniej każdy z nich deklarował, że potrzebuje minimum jednego roku, by napisać taki program. W gronie zainteresowanych znalazł się także amator sieci i administrator uczelnianych serwisów Tomasz Dudziak, który już następnego dnia przekazał Arjanowi Bakkerowi dyskietkę z programem komputerowym, na jakim serwis Allegro.pl miał funkcjonować jeszcze do niedawna⁶⁷⁶.

W rzeczywistości prawdziwa historia firmy rozpoczęła się latem 1999 r., kiedy Adriaan Bakker poszukiwał osób, które potrafiły stworzyć i zaprogramować witrynę w modelu aukcyjnym. Wówczas jeden z pracowników firmy A. Bakкера polecił mu swojego kolegę, który miesiąc później przygotował zarys systemu Allegro.pl. Wzorem był dla niego niemiecki serwis www.alando.de, zakupiony na początku XXI w. przez eBay Inc. Prace nad systemem licytacyjnym zakończyły się w październiku 1999 r., zaś serwis aukcyjny pojawił się w Internecie 10 grudnia 1999 r.

Allegro.pl był pierwszym w Internecie serwisem aukcyjnym w Polsce, dla którego stworzono medialną historię powstania. Wprawdzie przed jego utworzeniem

⁶⁷⁴ Por.: T. Cisek, *Bakker o Allegro.pl: Cel był jasny. W e-commerce mógł być tylko jeden gracz*, <http://www.polskatimes.pl/artykul/664791,bakker-o-allegropl-cel-byl-jasny-w-ecommerce-mogl-byc-tylko-jeden-gracz,id,t.html> (dostęp: 10.01.2014); J. Piński, A. Piński, op.cit.; R. Ocetkiewicz, *Tak powstało Allegro.pl. Od serwisu z piwnicy, do lidera w branży*, <http://interaktywnie.com/biznes/artykuly/biznes/tak-powstalo-allegro-pl-od-serwisu-z-piwnicy-do-lidera-w-branzy-24629> (dostęp: 10.01.2014); P. Sidoruk, *Allegro.pl, w: E-Biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka*, red. M. Olszański, K. Piech, PARP, Warszawa 2012, s. 138.

⁶⁷⁵ Tomasz Dudziak zakończył pracę w Allegro.pl w 2007 r., pracował tam 8 lat. Jest twórcą serwisu Walutomat.pl, pierwszego społecznościowego kantora wymiany walut w Internecie (in. rynku wymiany walut online), funkcjonującego w polskim e-commerce od 2009 r.

⁶⁷⁶ K. Łagowska, *Hakerzy najczęściej pracują nocą*, <http://gazetapraca.pl/gazeta.praca/1,74785,4918323.html> (dostęp: 7.01.2014); *Polska Inwestycja QXL.com. Część 2: QXL Poland*, http://allegro.pl/country_pages/1/0/marketing/prasa/biznesnet2.php (dostęp: 7.01.2014).

funkcjonowały inne serwisy aukcyjne, niemniej o żadnym z nich nie „krążyła w sieci” legenda dotycząca powstania. Serwis A. Bakkerera uruchomiony został równoległe z nagłośnieniem marketingowej legendy o „dobrym hakerze”, co przysporzyło Allegro.pl jeszcze więcej fanów.

Mit ten sprawił, że liczba użytkowników pragnących zweryfikować możliwości serwisu oraz próbujących stać się członkami „allegrowej społeczności” rosła w bardzo szybkim tempie. Podobnie jak w przypadku eBay.com, legenda przekazywana drogą marketingu wirusowego stała się jednym z czynników sukcesów serwisu i wygenerowała nowe pojęcie w *e-commerce* – efektu Allegro.pl.

3.4.3. Legenda o przewiewnym mieszkaniu w Wellington jako motyw powstania serwisu aukcyjnego Trade Me

Trade Me (lub TradeMe) jest przykładem przedsięwzięcia typu start-up, utworzonego w czerwcu 1999 r. w Nowej Zelandii przez 23-letniego wówczas Sama Morgana. Serwis rozpoczął funkcjonowanie bez jakiegokolwiek wsparcia kapitałowego oraz bez koncepcji dotyczącej zdobycia klientów.

Motywy powstania Trade Me nie były jednak kaprys lub zachcianka, jak to miało miejsce w przypadku wspomnianych wcześniej serwisów aukcyjnych, ale dokładna analiza rynku internetowego, przeprowadzona przez S. Morgana głównie dla rozeznania sytuacji na rynku online i największych firm internetowych. Wyniki tej analizy potwierdziły, że jedną z najlepszych inwestycji i wyzwaniem lat 90. XX w. były serwisy aukcyjne i randkowe, ze szczególnym zaakcentowaniem tych pierwszych, które w Nowej Zelandii uchodziły wówczas za zupełną nowość.

O powstaniu serwisu Trade Me pisze się niewiele. Niektóre ze źródeł⁶⁷⁷ powołują się na istnienie legendy, w świetle której na początku 1999 r. Sam Morgan poszukiwał używanego grzejnika do swojego przewiewnego studenckiego mieszkania w Wellington, stolicy Nowej Zelandii. Pracując w tym czasie jako konsultant IT dla Deloitte, rozpoczął przeglądanie różnych nowozelandzkich internetowych stron handlowych, nie mógł jednak na żadnej z nich znaleźć aukcji przedmiotu, jakiego potrzebował. Najbliższą poszukiwanej kategorii przedmiotu okazała się strona internetowa popularnej w Nowej Zelandii gazety z ogłoszeniami „Trade & Exchange”,

⁶⁷⁷ Np.: M. Carney, *Hard Road to Online Fame and Fortune*, http://www.nzherald.co.nz/web-2-0/news/article.cfm?c_id=363&objectid=10372090 (dostęp: 17.11.2014); M. Carney, *Trade Me Success Secrets: How to Buy Better and Sell More Profitably on New Zealand's Most Popular Auction Site*, Activity Press Limited, Auckland 2007, s. 3–5; *Entrepreneur: Sam Morgan*, <http://education-for-enterprise.tki.org.nz/Resources-tools-templates/Business-case-studies/Sam-Morgan> (dostęp: 8.01.2014); *History*, <http://www.tradeit.co.nz/history.html> (dostęp: 9.01.2014); J. Sarinen, *Trade Me: Your Ultimate Guide*, Penguin, Auckland 2005, s. 179.

ale prezentacja zawartych na niej list przedmiotów (ang. *listings*) z nieznanymi powodów została nagle wstrzymana. W momencie, kiedy Samowi Morganowi udało się wreszcie znaleźć odpowiednie ogłoszenie, okazało się, że przedmiot, którym był zainteresowany, został już sprzedany.

Doświadczenie to skłoniło go do stworzenia własnego serwisu aukcyjnego Trade Me, który w wolnym tłumaczeniu oznaczał „handluj ze mną”. Własnymi siłami zaprojektował oraz zbudował w wynajmowanym mieszkaniu w Wellington witrynę aukcyjną, używając do tego celu laptopa swojego ojca. Jej tworzenie zajęło mu 2 miesiące.

W jednym z wywiadów dotyczących powstania Trade Me Sam Morgan wskazał jednak na inną historię powstania serwisu. Mówił: „Jakiś czas później [w 1999 r. – przyp. aut.] byliśmy w Sydney, podróżując z plecakami i bez pieniędzy, i nie zostaliśmy przyjęci z powodu nadmiaru rezerwacji. Znaleźliśmy się poza centrum, ponieważ było to jedyne miejsce, gdzie mogliśmy znaleźć kwaterek. Tak czy inaczej, nie było co robić, więc tamtego wieczora zacząłem rysować model danych. Więc wtedy jakby wszystko się zaczęło. Później, gdy wróciłem do Wellington, usiadłem na kanapie i zbudowałem stronę w laptopie w ciągu 5–6 tygodni”⁶⁷⁸.

Z chwilą uruchomienia serwisu aukcyjnego w Internecie Morganowi udało się zachęcić wszystkich swoich przyjaciół, rodzinę i współpracowników do zarejestrowania się w Trade Me i to właśnie oni byli pierwszymi użytkownikami tego przedsięwzięcia aukcyjnego. W miarę upływu czasu społeczność aukcyjna zaczęła się rozrastać, Morgan zaś zrezygnował w pracy w Deloitte, by całkowicie poświęcić się pracy nad serwisem.

Historia o przewiewnym mieszkaniu w Wellington i chęci zakupu używanego grzejnika okazała się niemalże prawdziwa, zaś sam założyciel Trade Me – pytany o jej przebieg – nie pamiętał dokładnie, jakiego przedmiotu poszukiwał w Internecie. Pomimo to, że ogłoszenia i aukcje online pojawiły się na skalę międzynarodową znacznie wcześniej niż w 1999 r., w którym opisywana sytuacja miała miejsce, to jednak ten segment *e-commerce* w Nowej Zelandii nie należał jeszcze do najlepiej zagospodarowanych. Legenda, jak również pierwszeństwo serwisu Trade Me na rynku internetowym sprawiły m.in., że wejście ogólnosiwiatowego serwisu eBay.com do Nowej Zelandii skutkowało jego odrzuceniem przez internautów na rzecz lokalnej witryny aukcyjnej⁶⁷⁹.

⁶⁷⁸ M. Carney, *Trade Me...*, op.cit., s. 4.

⁶⁷⁹ Innymi przyczynami niepowodzenia eBay.com w Nowej Zelandii były także: możliwość posługiwania się przez Kiwi ich własną walutą w zakupach internetowych (podczas gdy w transakcjach dokonywanych przez eBay.com należało posługiwać się dolarami amerykańskimi) oraz uniknięcie przez to kosztów bankowych i problemów związanych z regularnymi wahaniami kursów walutowych w Stanach

Współczesne statystyki wykazują, że blisko połowa mieszkańców Nowej Zelandii korzysta z aukcji internetowych zgromadzonych w serwisie Trade Me, pod względem zaś dynamiki rozwoju, opłacalności i popularności ten nowozelandzki serwis porównywany jest do serwisu eBay.com w Stanach Zjednoczonych⁶⁸⁰. Do marca 2006 r. liczba unikalnych użytkowników serwisu w Nowej Zelandii przekroczyła 2 mln osób w skali miesiąca, z kolei sam serwis był najczęściej odwiedzanym miejscem w Internecie.

Jak podaje Michael O'Donnell, Trade Me zmieniło oblicze handlu w Nowej Zelandii, przyczyniając się m.in. do pomijania ogłoszeń prasowych drobnych przedsiębiorców dotyczących zakupu różnych produktów sprzedawanych przez nich na rynku na rzecz zakupów dokonywanych przy wykorzystaniu formatu aukcyjnego. Ten nowozelandzki serwis zapisał się w *e-commerce* jako przedsięwzięcie gromadzące uwagę blisko połowy „Kiwi”, tj. nowozelandzkich użytkowników serwisu. Trade Me stało się kolejnym dowodem na to, że markę definiuje społeczność użytkowników⁶⁸¹, natomiast wejście na rynek wraz z legendą dotyczącą powstania, znajomość lokalnych zwyczajów handlowych, jak również pierwszeństwo na rynku uchodzą za jedne z wielu czynników sukcesu przedsięwzięć online⁶⁸².

3.5. Funkcjonalność internetowych serwisów aukcyjnych w latach 1995–2001

Większość internetowych serwisów aukcyjnych powstałych w połowie lat 90. XX w. i na początku XXI w. można uznać za podstawową wersję współczesnych serwisów aukcyjnych i serwisów transakcyjno-aukcyjnych w Internecie. Wszak systemy aukcyjne rzadko funkcjonują jako autonomiczne strony internetowe, a do ok. 1997 r. przypominały one jedynie formę wykazu przedmiotów oferowanych do sprzedaży wraz z ich krótką charakterystyką (tzw. listingami), zaś w późniejszym okresie także jednym lub kilkoma zdjęciami.

Zjednoczonych i Nowej Zelandii. Więcej na ten temat w: M. Beverland, *Building Brand Authenticity: 7 Habits of Iconic Brands*, Palgrave Macmillan, New York 2009, s. 142–143. „Kiwi” to potoczne określenie mieszkańców Nowej Zelandii. Por.: M. O'Donnell, *Trade Me: The Inside Story*, Phantom House Books, Wellington 2010, s. 220.

⁶⁸⁰ *History*, <http://www.tradeit.co.nz/history.html> (dostęp: 9.01.2014).

⁶⁸¹ E. Coakes, *Technological Change and Societal Growth: Analyzing the Futures*, IGI Global Snippet, Hershey 2012, s. 136.

⁶⁸² W 2006 r. serwis aukcyjny Trade Me stał się własnością australijskiej firmy medialnej Fairfax Media, jego założyciel Sam Morgan zaś zajął się doradztwem i inwestowaniem w rozwój „początkujących” przedsiębiorstw. Ponadto, jest dyrektorem firm Xero, od 2007 r. notowanej na nowozelandzkiej giełdzie papierów wartościowych (ang. *New Zealand Exchange* – NZX) oraz Sonar6.com i Visfleet.

Pod względem interaktywności i architektury w większości przypadków serwisy te mieściły się w obrębie nurtu Web 1.0, w którym przekaz informacji między użytkownikami miał charakter jednokierunkowy (tj. przebiegający z reguły od sprzedawcy do odbiorcy), natomiast udział i zaangażowanie użytkowników w tworzenie, modyfikowanie i wpływanie na zawartość tych serwisów był raczej niewielki. Największe znaczenie dla konstrukcji i tworzenia takich serwisów mieli głównie ich inicjatorzy, założyciele i współtwórcy, podczas gdy rola sprzedających i kupujących w analizowanych serwisach ograniczała się głównie do tworzenia tzw. contentu, czyli zawartości internetowych stron aukcyjnych.

Od 1998 r. w serwisach aukcyjnych zaczęły pojawiać się nowe funkcje, narzędzia i mechanizmy, umożliwiające sprzedającym i kupującym podejmowanie większej aktywności i zaangażowanie w tworzenie i funkcjonowanie aukcyjnych przedsięwzięć. Firmy aukcyjne nie rezygnowały także ze współpracy z innymi serwisami i firmami aukcyjnymi w zakresie świadczenia różnych usług związanych z handlem internetowym i nie tylko. Przykładami są chociażby serwisy aukcyjne eBay.com i OnSale oraz amerykański serwis Auctions.com, który rozpoczął współpracę z różnymi serwisami aukcyjnymi w Wielkiej Brytanii i Australii oraz angielski eBid z UK Planet.com.

Z uwagi na fakt, że jednym z głównych celów działalności serwisów aukcyjnych XX w. miało być tworzenie społeczności kupujących i sprzedających, którzy chętnie podejmowaliby aktywność handlową i społecznościową, serwisy i firmy aukcyjne koncentrowały się głównie na dostarczeniu odpowiednich narzędzi gwarantujących m.in. możliwości: przeprowadzania bezpiecznych transakcji kupna i sprzedaży oraz bezprowizyjnych płatności za wylicytowany przedmiot, darmowej przesyłki, sprawnej komunikacji między użytkownikami, oceny transakcji aukcyjnych. Oferowały one zatem:

- systemy rejestracji użytkowników, wymagające podania danych osobowych, adresu e-mail, numeru karty kredytowej i innych danych zapewniających możliwość weryfikacji pełnoletniości i autentyczności danych użytkowników, jak również umożliwiających pełną partycypację w usługach serwisów aukcyjnych;
- narzędzia i panele użytkowników umożliwiające stworzenie katalogów przedmiotów zawierających wykazy aukcji wraz z określeniem rodzajów licytacji i/lub sposobów zakupu w serwisach aukcyjnych;
- narzędzia integrujące systemy aukcyjne z innymi formami i rodzajami oprogramowania pozwalającego na stworzenie wewnętrznego lub zewnętrznego systemu realizacji zamówień;
- systemy automatycznej licytacji (ang. *automatic bidding*) i możliwość „podbijania ceny” (ang. *sniping*) bez konieczności śledzenia przebiegu sesji w czasie rzeczywistym;

- fora i grupy dyskusyjne, chaty (vel *chat room*) i centra informacji dla zarejestrowanych użytkowników, wraz z panelami informacyjnymi dla kupujących i sprzedających prowadzących handel internetowy i rozpoczynających działalność w serwisie aukcyjnym;
- filtry wpisów, eliminujące niechciane aukcje i cenzurujące listy produktów;
- narzędzia i usługi zapewniające bezpieczeństwo transakcji online (np. tzw. *scam alert – shilling*), w tym przeciwdziałające:
 - sprzedaży podróbek markowych produktów (ang. *designer fakes*);
 - tzw. konkurencyjnemu „podbijaniu gry” (ang. *skill game*);
 - fałszywym wiadomościom e-mail (ang. *spoof email*), pochodzącym od kupujących, sprzedających lub innych użytkowników Internetu niebędących zarejestrowanymi użytkownikami lub uczestnikami serwisów aukcyjnych;
 - fikcyjnym aukcjom (ang. *sham auction*);
 - fałszywym usługom przesyłek (ang. *bogus escrow service*)⁶⁸³;
 - spamowi słów kluczowych (ang. *keyword spamming*);
 - kopiowaniu przez innych użytkowników, szczególnie zajmujących się sprzedażą, zdjęć przedmiotów wykorzystywanych do tworzenia aukcji;
 - unikaniu opłat i prowizji;
 - wymuszaniu informacji zwrotnych przez kupującego żądającego po wygraniu aukcji lepszych warunków umowy handlowej;
 - wielorakim ofertom składanym przez jednego kupującego z kilku różnych kont, a w konsekwencji niewywiązaniu się z dalszej realizacji transakcji przez kupującego, po wygraniu przez niego aukcji;
 - udziałowi w aukcjach niepożądanych referentów;
- narzędzia i usługi zapewniające bezpieczeństwo przesyłek (zastosowanie usługi *Escrow*⁶⁸⁴ w celu uniknięcia sytuacji niedostarczenia towaru lub otrzymania „cegły” lub nieotrzymania przedmiotu wcale)⁶⁸⁵, usługi depozytu i płatności internetowych za wylicytowany przedmiot⁶⁸⁶;
- narzędzia dla supersprzedawców (ang. *PowerSeller*) oraz użytkowników, wspomagające i zabezpieczające handel aukcyjny i zapobiegające zмовie licytujących;
- systemy oceny użytkowników jako formę ewaluacji cyfrowej (tj. liczbę pozytywnych, negatywnych i neutralnych komentarzy znajdującą się na karcie użytkownika) i wyrażenia pisemnej opinii (tj. komentarza słownego) przez kupujących

⁶⁸³ N. Conner, *eBay: The Missing Manual*, O’Reilly Media Inc., Sebastopol 2005, s. V.

⁶⁸⁴ Firmy aukcyjne lat 90. XX w. tworzyły usługę *Escrow* we własnym zakresie lub korzystały z usług zewnętrznych: *escrow.com*, *Lescrow.com*, *Itrustyou.com*, *Safebuyer* i *Tradesafe.com*.

⁶⁸⁵ Między innymi za pośrednictwem: Royal Mail, DHL Worldwide Express, UPS, Fedex.

⁶⁸⁶ Na przykład za pośrednictwem serwisów: PayPal, First-e, Billpoint, Ccnov.

i sprzedających na temat przeprowadzonych transakcji, co miało stanowić jednocześnie element polityki lojalnościowej firmy⁶⁸⁷;

- systemy ratingowe (ang. *feedback ratings*), stanowiące uzupełnioną o różne elementy graficzne (ikony, znaki itd.) formę pisemnej oceny użytkowników;
- „autorskie” narzędzia i opcje stworzone przez serwisy aukcyjne, wspomagające i usprawniające handel internetowy⁶⁸⁸: sklepy internetowe, tablice ogłoszeń, gry online, menedżer sprzedaży, raporty sprzedaży, analizy rynku, wyszukiwarki informacji (ang. *information retrieval agents*) itp. (tabela 3.9).

Tabela 3.9. Funkcjonalność wybranych serwisów aukcyjnych na świecie w latach 1995–2001

Nazwa serwisu aukcyjnego	Funkcje, narzędzia, opcje i/lub mechanizmy serwisu aukcyjnego
Amazon Auction	<ul style="list-style-type: none"> • aukcje na żywo Live Bid, • sklepy internetowe zShops, • system płatności 1-Click
Auction Soup	<ul style="list-style-type: none"> • forum internetowe <i>Auction Soup Forum</i>, • <i>Overtime Bidding</i> – możliwość przedłużenia aukcji przez aukcjонера o 3 minuty w przypadku, gdy uczestnicy w niej kilku licytujących podbijających swoje propozycje cen w ostatnich minutach jej trwania
Auction Universe	<ul style="list-style-type: none"> • system automatycznej licytacji RoboBid, • <i>Merchant Central</i> – możliwość tworzenia przez doświadczonych sprzedawców własnych sklepów online w serwisie aukcyjnym, • <i>Merchant Directory</i> – możliwość sprawdzenia i skorzystania z katalogów przedmiotów na stronach partnerów handlowych serwisu, • <i>Spider Gear</i> – serwis współpracujący z Auction Universe w organizacji aukcji sprzętu elektronicznego
Beanie Nation	<ul style="list-style-type: none"> • tablica ogłoszeń, • sklepy internetowe, • gry <i>Games-O-Fun</i>, • <i>Live Chat Room</i>
Bidhere.com	<ul style="list-style-type: none"> • systemy automatycznej licytacji BidMonkey (Auto bid) i Manual Bidding
BoxLot.com	<ul style="list-style-type: none"> • chat, • tablica ogłoszeń
City Auction	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Auction Agent</i>, pozwalający na wybór preferencji zakupowych e-klientów, • <i>Automatic Bidding</i>, pozwalający na złożenie oferty samoczynnie za pomocą systemu, • <i>Watch Agent</i> – pozwala uczestnikom na zapewnienie informacji na temat tych aukcji, które są obiektem ich zainteresowania

⁶⁸⁷ By uniknąć nieuczciwych zachowań, takich jak np. „nabijanie” wpisów na kartach aukcyjnych innych użytkowników, serwisy aukcyjne zaoferowały możliwość komentowania innych użytkowników tylko raz po wzajemnej transakcji.

⁶⁸⁸ Najczęściej są to narzędzia i opcje stworzone przez serwisy aukcyjne, których nazwa związana jest w całości lub w części z nazwą samego serwisu aukcyjnego, np. *CQalert Service* serwisu aukcyjnego Cqout czy *Excite People&Chat* serwisu aukcyjnego Excite Auctions.

Nazwa serwisu aukcyjnego	Funkcje, narzędzia, opcje i/lub mechanizmy serwisu aukcyjnego
Cqout	<ul style="list-style-type: none"> • <i>CQalert Service</i> – system e-mailowych powiadomień użytkowników serwisu o pojawiających się w serwisie aukcjach przedmiotów, które wskazali jako poszukiwane, • <i>CQtalk Back</i> – forum dyskusyjne i chat dla użytkowników serwisu, • system automatycznej licytacji <i>Autobid</i>
Dutch Bid	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Chat Boards</i>, • forum internetowe, • możliwość wysłania kartek okolicznościowych za pośrednictwem usługi <i>DutchBid Com's Virtual Greeting Card</i>
eBay.com	<ul style="list-style-type: none"> • sklepy internetowe <i>eBay Store</i>, • <i>Watch Agents</i>, • biblioteka <i>eBay Library</i>, • programy afiliacyjne, • aukcje charytatywne, • chat, • tablica ogłoszeń
eWanted	<ul style="list-style-type: none"> • forum dyskusyjne
Excite Auctions	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Excite People&Chat</i> i <i>Personal Voice Chat</i> – forum asynchroniczne i forum interaktywne dla zarejestrowanych użytkowników serwisu, • <i>Excite Clubs: Photos, file-sharing, discussions and more!</i> – usługa społecznościowa dla zarejestrowanych użytkowników serwisu
Just Beads	<ul style="list-style-type: none"> • chat, • forum, • anonse, • mechanizm informujący o nadchodzących wydarzeniach, • polecane strony artystów
Just Glass	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Chat Room</i>, • tablica ogłoszeń, • księgarnia internetowa i biblioteka
Lowest Bids	<ul style="list-style-type: none"> • <i>BidBar</i> – możliwość uczestnictwa w aukcjach na żywo i przejście do innych stron bez konieczności opuszczanie serwisu aukcyjnego, • <i>BidRater</i> – system służący do przeglądania historii różnych licytacji, • <i>BidSearcher</i> – możliwość automatycznego przeszukiwania bazy danych według słów kluczowych, producenta, modelu itp., • <i>BidShopper</i> – system do automatycznego składania ofert, • <i>Global Bidder</i> – możliwość dostępu do licytacji w kilku aukcjach jednocześnie, • <i>BidEnder</i> – system pozwalający wycofać ofertę z licytacji po zakupie przedmiotu u innego sprzedawcy, • bannerzy reklamowe <i>BidBanners</i> dla użytkowników serwisu
Marble Collecting.com	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Chat Room</i>, • przewodnik i tablica ogłoszeń, • społeczność użytkowników <i>Marable Community</i>, • sklepy <i>Marable</i>, • gry i turnieje <i>Marable</i>
Nu Auction	<ul style="list-style-type: none"> • system automatycznej licytacji <i>Auction Agent</i>

Nazwa serwisu aukcyjnego	Funkcje, narzędzia, opcje i/lub mechanizmy serwisu aukcyjnego
Pottery Auction	<ul style="list-style-type: none"> • chat, • forum, • księgarnia i Coffee Shop, • newsy i felietony, • opcja przywracania porad i wiadomości, • <i>Personal Shopper</i>
Sell Your Item	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relist Manager</i> – możliwość szybkiego i ponownego wystawienia przedmiotów, które nie zostały sprzedane, • <i>Anti-Snipe</i> – usługa zatrzymująca działalność snajpera i przedłużająca aukcję o kolejne 5 minut w przypadku złożenia przez niego oferty w ostatnich sekundach jej trwania, • <i>E-mail Preferences</i> – możliwość wyboru adresatów otrzymujących wiadomości e-mail z ofertą i propozycjami serwisu aukcyjnego, • <i>Free Hit Counters</i> – narzędzie (licznik) pozwalające określić liczbę wejść na stronę sprzedawanego przedmiotu, • chat
Trade Me	<ul style="list-style-type: none"> • tablica ogłoszeń, • serwis informacyjny, • Café
Up4Sale	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Star rating</i> jako system premiowania użytkowników z największą liczbą punktów i pozytywnych komentarzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Internet Archive, Wayback Machine*, <http://web.archive.org> (dostęp: 21.01.2013).

Wiele z serwisów aukcyjnych XX w. (np. Pottery Auction, Sell Your Item i Up4Sale) uzupełniało systemy komentarzy pozakupowych i ratingowy o tzw. system gwiazdkowy, tj. system oparty na liczbie pozytywnych komentarzy zgromadzonych na koncie każdego użytkownika serwisu aukcyjnego i odpowiadającej im określonej liczbie gwiazdek lub odpowiadającym im kolorze. W systemie tym określony kolor gwiazdki lub ich liczba występowały najczęściej przy nazwie użytkownika, tzw. nicku (tabela 3.10)⁶⁸⁹.

⁶⁸⁹ System ratingowy po raz pierwszy wprowadził serwis aukcyjny eBay.com, oznaczając określoną liczbę pozytywnie ocenionych transakcji gwiazdką w innym kolorze: 10 pozytywnych komentarzy pozwalała użytkownikowi uzyskać gwiazdkę w kolorze złotym, 100 pozytywnych komentarzy gwiazdkę w kolorze niebieskim, 500 pozytywnych komentarzy gwiazdkę w kolorze purpurowym, zaś 1000 komentarzy gwiazdkę w kolorze czerwonym.

Tabela 3.10. System gwiazdkowy w wybranych serwisach aukcyjnych

Nazwa serwisu aukcyjnego	Rodzaj narzędzia
Pottery Auction	<ul style="list-style-type: none"> ★ 10–50 pozytywnych komentarzy ★ 51–100 pozytywnych komentarzy ★ 101–200 pozytywnych komentarzy ★ 201–499 pozytywnych komentarzy ★ 500–1000 pozytywnych komentarzy <i>You've been a busy beaver!</i> ■ 1001+ 2 pozytywne komentarze <i>round trip tickets to Disney World!</i>
Sell Your Item	<ul style="list-style-type: none"> ★ Green 10–99 pozytywnych komentarzy ★ Purple 100–499 pozytywnych komentarzy ★ Red 500–999 pozytywnych komentarzy ★ Blue 1000–1999 pozytywnych komentarzy ★ Bronze 2000–2999 pozytywnych komentarzy ★ Silver 3000–6499 pozytywnych komentarzy ★ Gold 6500–9999 pozytywnych komentarzy ★ Purple Elite 10 000–39 999 pozytywnych komentarzy ★ Red Elite 40 000–69 999 pozytywnych komentarzy ★ SellYourItem.com Elite 70 000+ pozytywnych komentarzy
Up4Sale	<ul style="list-style-type: none"> ★★★★★★ 91–100% pozytywnych komentarzy ★★★★★ 71–90% pozytywnych komentarzy ★★★★ 51–70% pozytywnych komentarzy ★★★ 31–50% pozytywnych komentarzy ★★ 11–30% pozytywnych komentarzy brak gwiazdki – 0–10% pozytywnych komentarzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Internet Archive, Wayback Machine*, <http://web.archive.org> (dostęp: 21.01.2014).

Mechanizmy związane z opiniami i systemy ratingowe stanowiły także jedną ze skutecznych metod zwalczania oszustw oraz umożliwiały gromadzenie informacji na temat osobistej historii zakupów. Pozytywne opinie były i są gwarantem zaufania w stosunku zarówno do sprzedawców, jak i do kupujących, a także umożliwiają budowanie oraz wzmacnianie lojalności użytkowników w stosunku do serwisów aukcyjnych. Ponadto, analizowane systemy sprawiają, że sprzedawcy, uzyskując określoną liczbę pozytywnych komentarzy (tj. „pozytywów”), niezbyt chętnie przenoszą swój katalog przedmiotów i usług na inne strony handlowe lub do konkurencyjnych serwisów aukcyjnych i/lub transakcyjno-aukcyjnych z uwagi na konieczność budowania reputacji i opinii od początku. Istotny wydaje się fakt, że system wyrażania opinii zaproponowany przez serwisy aukcyjne w latach 90. XX w. stał się standardowym narzędziem, niemniej jego społeczny efekt nie był zbyt dobrze zrozumiały. Negatywne

opinie na karcie sprzedającego skutkowałą założeniem przez niego nowego konta z czystą kartą opinii⁶⁹⁰.

Narzędzia, opcje i mechanizmy oferowane przez internetowe serwisy aukcyjne w latach 1995–2001 umożliwiały użytkownikom realizację różnych etapów transakcji handlowych bezpośrednio przy użyciu Internetu i bez konieczności korzystania z usług tego typu w formie tradycyjnej. Powiększająca się baza narzędziowa i funkcjonalna serwisów miała być jednym z elementów strategii marketingowych firm aukcyjnych wykazujących starania m.in. o nowych użytkowników, co w konsekwencji miało doprowadzić do osiągnięcia „masy krytycznej”, zdobycia wysokiego (lub wyższego) udziału w rynku internetowym oraz wypracowania zysków. Kryzys gospodarczy, jaki pojawił się w Stanach Zjednoczonych na początku nowego millenium, przyczynił się do upadku wielu firm i/lub serwisów aukcyjnych, także tych z rozbudowanymi możliwościami funkcjonalnymi i udostępniających swoim użytkownikom różne aplikacje dotyczące handlu internetowego.

3.5.1. Prowizje i opłaty

Opłaty i prowizje stanowiły w latach 90. XX w. i na początku XXI w. jedno z głównych źródeł finansowania serwisów i firm aukcyjnych, które w badanym okresie rozpoczynały i/lub kontynuowały aktywność w Internecie. Tylko niewielka część serwisów aukcyjnych w badanym okresie oferowała swoje usługi bezpłatnie⁶⁹¹, wprowadzając opłaty dopiero po kilkunastu miesiącach lub kilku latach funkcjonowania serwisu (bądź nie stosując ich w ogóle). Taka strategia cenowa powodowała różne reakcje użytkowników, zwłaszcza sprzedających, na których spoczął obowiązek finansowania serwisu. Najczęstszymi reakcjami na tego typu działania było:

- przeniesienie aukcji do innego darmowego serwisu aukcyjnego, który okazał się bardziej atrakcyjnym miejscem wymiany aukcyjnej i transakcyjnej, co w konsekwencji prowadziło do upadku działalności pierwszego podmiotu (zwłaszcza w przypadku serwisów niewielkich, których liczba zarejestrowanych użytkowników i liczba przedmiotów oferowanych do sprzedaży nie przekraczały 1–2 tys.), konieczności wejścia w alianse z innymi podmiotami handlowymi na rynku

⁶⁹⁰ By przeciwdziałać tej taktyce, w czerwcu 2001 r. serwis aukcyjny eBay.com dokonał powiązania konta sprzedającego z numerem karty kredytowej, co dało możliwość „śledzenia” i uwierzytelnienia jego tożsamości.

⁶⁹¹ Na przykład: AuctionAnything.com, Auction X, Bid on Collectibles, Bidnow.com, Bullnet.co.uk, DutchBid.com, eBid.com, ePier.com, Global Auction Online, Just Beans, Huuto.net, Key Buy Auction, Mister Vintage.

internetowym bądź przejęcia przez inny, z reguły większy serwis aukcyjny lub było jedną z przyczyn tych zjawisk;

- gwałtowne zmniejszenie liczby użytkowników i aukcji w pierwszym okresie stosowania opłat, a następnie powolne ożywienie aktywności użytkowników i działalności serwisu na skutek napływu nowych użytkowników oraz powrotu tych, dla których liczba przedmiotów, liczba nabywców, popularność i warunki handlu w serwisie konkurencyjnym nie były zadowalające.

Z uwagi na fakt, że w badanym okresie znaczna część serwisów aukcyjnych nie była w stanie samodzielnie finansować swojej działalności, od początku użytkownicy serwisów, głównie sprzedający, zobowiązani byli ponosić opłaty tytułem różnych form aktywności przejawianych w serwisach aukcyjnych⁶⁹². Były to z reguły:

- prowizje (ang. *commissions*) uzależnione od wartości sprzedanych przedmiotów (zawierające się w przedziale od 0,875% do 5%)⁶⁹³; wiele serwisów aukcyjnych (np. City Auction, Excite Auctions, Just Bids, L.A.O) powieliło trójstopniowy system kształtowania prowizji stworzony przez firmę eBay Inc., uzależniający jej wysokość od końcowej ceny sprzedanego przedmiotu (5%, 2,5% i 1,25%); inne serwisy tworzyły własne systemy naliczania prowizji oparte na różnych kryteriach, np. włączenia do jej wartości opłat dodatkowych (np. Amazon.com, Bidville.com, ePier); wiele serwisów stosowało także system jednakowej stawki prowizji dla każdej wartości wylicytowanego przedmiotu (np. Auctions.com, Auction Soup, Auction Universe, Bidzilla, e-Steel), bądź stawkę zero (czyli system bezprowizyjny), kosztem egzekwowania innych opłat związanych z prezentacją przedmiotów (np. Up4Sale);
- opłaty za możliwość zamieszczenia aukcji w serwisie (ang. *insertion fees*), stosowane przez niewiele firm i/lub serwisów aukcyjnych (np. Auction Universe, Bidz.com, eBay.com, Just Bids, Popula) i zawierające się w przedziale 0,25–2,00 USD;
- opłaty za prezentację aukcji na stronie głównej serwisu aukcyjnego, stronie głównej danej kategorii lub w „centrum uwagi”, dla których wartość opłat zawierała się w przedziale 14,95–100,00 USD;
- opłaty dodatkowe pozwalające na zastosowanie opcji i funkcji ponadstandardowych, np.: pogrubienia czcionki, użycia kursywy w tytule aukcji, pogrubienia

⁶⁹² Przykładem jest serwis eBay.com, który w badanym okresie pobierał od sprzedawców dwa rodzaje opłat: prowizję w wysokości 5–7% finalnej ceny sprzedanego przedmiotu oraz opłaty z tytułu wprowadzenia przedmiotu do serwisu, których wielkość uzależniona była od wysokości stawki minimalnej lub ceny odwrotnej i wahała się pomiędzy 0,25 USD a 2,00 USD.

⁶⁹³ Z reguły w serwisach aukcyjnych o zasięgu wertykalnym, wyspecjalizowanych w sprzedaży określonych przedmiotów lub grup przedmiotów, opłaty prowizyjne kształtowały się na znacznie wyższym poziomie: od 10 do 15% (np. w Cyber Horse i Going-Going-Sold prowizja wynosiła 10% wartości sprzedanego produktu, zaś w Auction Vine czy Antique Canada wynosiła ona 15%).

zczionki tekstu w opisie aukcji, zastosowania kolorowej zczionki, załączenia ikon, zdjęcia lub galerii zdjęć.

Wykaz wybranych serwisów aukcyjnych w latach 1995–2001 pobierających opłaty standardowe, dodatkowe i prowizyjne prezentuje tabela 3.11.

Tabela 3.11. Opłaty i prowizje w internetowych serwisach aukcyjnych w 2000 r.

Nazwa serwisu aukcyjnego	Rodzaj pobieranych opłat	Wartość	
		(w %)	(w USD)
Amazon.com	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od końcowej ceny sprzedaży przy wartości przedmiotu: <ul style="list-style-type: none"> – 0,01–25,00 USD, – 25,01–1000,00 USD, – ponad 1000,00 USD, • pogrubienie tekstu, • wyszczególnienie aukcji przedmiotu na stronie głównej kategorii, • wyszczególnienie aukcji przedmiotu na stronie głównej serwisu 	5,00%	1,25 USD + 1,25% pow. 25 USD 25,63 USD + 1,25% pow. 1000,00 USD
			2,00 14,95 99,95
Auctions.com	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od sprzedaży (wartości ceny końcowej przedmiotu), • przedmiot umieszczony „w centrum uwagi” (ang. <i>spotlight</i>), • przedmiot umieszczony na każdej stronie kategorii (ang. <i>showcase listing</i>), • prezentacja przedmiotu na stronie głównej serwisu, • dodatkowe opcje: <ul style="list-style-type: none"> – tytuł pogrubiony, – tytuł kursywą, – dodatkowa kategoria, – pierwsze zdjęcie 	2,50	4,95 4,95 24,95 0,25 0,10 0,10 0,25
Auction Soup	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od sprzedaży (w przypadku najwyższej oferty), • prowizja od sprzedaży (w przypadku ceny wyjściowej) 	3,00 3,00	>2,00 >2,00
Auction Universe	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od sprzedaży (wartości ceny końcowej przedmiotu), • wystawienie przedmiotu na sprzedaż, • dodatkowe opcje: <ul style="list-style-type: none"> – tytuł pogrubiony, – tytuł kursywą, – dodatkowa kategoria, – pierwsze zdjęcie, – dodatkowe zdjęcie, – przedmiot umieszczony na każdej stronie kategorii, – prezentacja przedmiotu na stronie głównej serwisu 	2,50	0,25 0,25 0,25 0,00 1,00 9,95 100,00
Bidville	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od końcowej ceny sprzedaży przy wartości przedmiotu: <ul style="list-style-type: none"> – 0,01–25,00 USD, – 25,01–1000,00 USD, – ponad 1000,00 USD 		5,00% 1,25 USD + 2,5% pow. 25 USD 25,63 USD + 1% pow. 1000,01 USD
Bidz.com	<ul style="list-style-type: none"> • wystawienie przedmiotu na sprzedaż, • prowizja z tytułu sprzedaży przedmiotu (procent od ceny końcowej) 	10,00	1,00

Nazwa serwisu aukcyjnego	Rodzaj pobieranych opłat	Wartość	
		(w %)	(w USD)
Bidzilla	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od sprzedaży (na podstawie ostatecznej ceny), • dodatkowe opcje: <ul style="list-style-type: none"> – pogrubienie tekstu w opisie aukcji, – wyróżnienie na stronie głównej kategorii 	2,50	2,00 14,95
BoxLot.com	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od końcowej ceny sprzedaży przy wartości przedmiotu: <ul style="list-style-type: none"> – 0,00–50,00 USD, – pow. 50,00 USD, • dodatkowe opcje: <ul style="list-style-type: none"> – pogrubienie tekstu w opisie aukcji, – prezentacja przedmiotu na stronie głównej kategorii 	5,00 2,50	1,00 2,00
City Auction	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od końcowej ceny sprzedaży przy wartości przedmiotu: <ul style="list-style-type: none"> – 0,01–25,00 USD, – 25,01–1000,00 USD, – powyżej 1000,01 USD 	5,00 2,50 1,25	
eBay.com	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od końcowej ceny sprzedaży przy wartości przedmiotu: <ul style="list-style-type: none"> – 0,00–25,00 USD, – 25,01–1000,00 USD, – ponad 1000,00 USD, • wystawienie przedmiotu na sprzedaż w aukcji holenderskiej przy wartości przedmiotu: <ul style="list-style-type: none"> – 0,01–9,99 USD, – 10,00–24,99 USD, – 25,00–49,99 USD, – powyżej 50,00 USD, • wystawienie przedmiotu w <i>Non-Binding Bid</i>: <ul style="list-style-type: none"> – nieruchomości, • wystawienie przedmiotu w systemie <i>Reserve Price Auction</i> przy wartości przedmiotu: <ul style="list-style-type: none"> – 0,01–24,99, – powyżej 50,00 USD, • dodatkowe opcje: <ul style="list-style-type: none"> – pogrubienie nazwy produktu, – polecane aukcje w sekcji <i>Featured Auction</i>, – ciekawe aukcje na pierwszej stronie kategorii, – ikona prezentu przy aukcji, – zamieszczenie małego zdjęcia wraz z opisem, – galeria użytkownika w górnej części strony z aukcją (ze zdjęciem 2-krotnie większym niż standardowe), – wystawienie przedmiotu w specjalnej sekcji na stronie eBay.com, – zamieszczenie przedmiotów o charakterystycznych cechach jako pierwszych w danej kategorii, – kolorowa obwódka wokół przedmiotu, – przedłużenie czasu trwania aukcji do 10 dni, – opcja „Kup teraz” 	5,00 2,50 1,25	0,25 0,50 1,00 2,00 50,00 0,50 1,00 2,00 14,95 99,95 1,00 0,25 19,95 99,95 19,95 5,00 0,10 0,05
e-Pier	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od końcowej ceny sprzedaży przy wartości przedmiotu: <ul style="list-style-type: none"> – 0,00–25,00 USD, – 25,01–1000,00 USD, – ponad 1000,00 USD 	2,50% 0,63 USD + 1,5% pow. 25 USD 15,25 USD + 5% pow. 1000,00 USD	
E-steel.com	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od końcowej ceny sprzedaży 	0,875	

Nazwa serwisu aukcyjnego	Rodzaj pobieranych opłat	Wartość	
		(w %)	(w USD)
Excite Auctions	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od końcowej ceny sprzedaży przy wartości przedmiotu: <ul style="list-style-type: none"> – 0,01–25,00 USD, 5,00 – 25,01–1000,00 USD, 2,50 – powyżej 1000,01 USD, 1,25 • dodatkowe opcje: <ul style="list-style-type: none"> – wyświetlenie aukcji na stronie głównej serwisu, 49,95 – pogrubienie, 2,00 – oznaczenie jako ciekawa aukcja w kategorii 9,95 		
Just Beads	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od końcowej ceny sprzedaży przy wartości przedmiotu: <ul style="list-style-type: none"> – 0,00–25,00 USD, 5,00 – 25,01–1000,00 USD, 2,50 – powyżej 1000,00 USD, 1,25 • wystawienie przedmiotu na sprzedaż przy wartości przedmiotu: <ul style="list-style-type: none"> – 0,00–9,99 USD, 0,25 – 10,00–24,99 USD, 0,50 – 25,00–49,99 USD, 1,00 – powyżej 50,00 USD, 2,00 • dodatkowe opcje: <ul style="list-style-type: none"> – pogrubienie tytułu, 1,00 – kolorowa czcionka w tytule aukcji, 1,00 – ikona, 1,00 – wyróżnienie, 2,00 – przedmiot umieszczony na każdej stronie kategorii 3,00 		
L. A. O.	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od końcowej ceny sprzedaży przy wartości przedmiotu: <ul style="list-style-type: none"> – 0,01–25,00 USD, 5,00 – 25,01–1000,00 USD, 2,50 – powyżej 1000,01 USD, 1,25 		
Lowest Bids	<ul style="list-style-type: none"> • pogrubienie tekstu, 0,25 • zamieszczenie aukcji w kategorii polecanych aukcji, 3,00 • banner reklamowy na stronie głównej, 0,003 • banner reklamowy na innych stronach poza stroną główną 0,01 		
Nu Auction	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od końcowej ceny sprzedaży przy wartości przedmiotu: <ul style="list-style-type: none"> – 0,01–1000,00 USD, 2,50 – 1000,00–5000,00 USD, 1,25 • pogrubienie tekstu, 2,00 • zamieszczenie aukcji w kategorii polecanych aukcji, 18,00 • wyszczególnienie na stronie kategorii 6,00 		
Popula	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja od końcowej ceny sprzedaży przy wartości przedmiotu: <ul style="list-style-type: none"> – 0,00–10,00 USD, 5,00 – 10,01–50,00 USD, 4,00 – powyżej 1000,00 USD, • wystawienie przedmiotu na sprzedaż, 0,25 • pogrubienie tekstu 1,00 		
Treasure Hunters	<ul style="list-style-type: none"> • prowizja z tytułu sprzedaży przedmiotów 	1,25–5,00	
Up4Sale	<ul style="list-style-type: none"> • pogrubienie tekstu, 0,50 • wyszczególnienie na stronie kategorii, 4,95 • wyszczególnienie na stronie głównej 9,95 		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Internet Archive, Wayback Machine*, <http://web.archive.org> (dostęp: 29.01.2014).

Analiza danych z tabeli ujawnia zależność mówiącą o tym, że większość prezentowanych serwisów aukcyjnych w latach 90. XX w. i na początku XXI w. miała prostą strukturę opłat, przyjętą na podstawie jednego lub dwóch kryteriów. Wyjątek stanowił serwis aukcyjny eBay.com, który wprowadził wyraźnie skomplikowaną strukturę, uzależnioną od typu aukcji, wyboru specjalnych opcji i ostatecznej ceny sprzedaży (wartości sprzedaży)⁶⁹⁴. Dla przykładu, opłaty za zamieszczenie aukcji w serwisie eBay.com przyjmowały w badanym okresie następującą postać:

- regularnych opłat za zamieszczenie przedmiotu w serwisie, opartych na wartości minimalnej oferty;
- opłat zastrzeżonych, opartych na cenie przedmiotu umieszczonego na stronach serwisu, refundowanych w przypadku sprzedaży przedmiotu;
- opłat za zamieszczenie w przetargach zniżkowych⁶⁹⁵, uzależnionych od wartości otwierającej minimalną kwotę zakupu przedmiotu wystawionego na sprzedaż pomnożonej przez liczbę oferowanych przedmiotów.

Najwięcej opłat, jak również najwyższe ich stawki zaproponowały w latach 1995–2001 serwisy o silnej pozycji na rynku online, np. eBay, jak również serwisy aukcyjne stanowiące dopełnienie i/lub uzupełnienie działalności innych portali lub serwisów handlowych, np. Amazon.com. Wprowadzenie opłat wraz z chwilą utworzenia serwisu bądź w trakcie jego funkcjonowania wiązało się z reguły z koniecznością zmiany modelu biznesowego firmy, jak również czerpania korzyści finansowych z dodatkowych źródeł, np. reklamy. Oprócz opłat za aukcje, zarówno eBay Inc., jak i inne firmy aukcyjne osiągały w latach 90. XX w. i na początku nowego milenium znaczne przychody także z innych źródeł, m.in. ze sprzedaży reklam, oferowanych usług związanych z handlem online i prowadzeniem platform sklepów internetowych.

⁶⁹⁴ Po 2001 r. serwis aukcyjny eBay.com zmienił sposób naliczania prowizji z tytułu sprzedaży: dla wartości końcowej przedmiotu zawierającej się w przedziale 0,00–25,00 USD wartość prowizji wynosiła 5,25% wartości końcowej; dla wartości przedmiotu od 25,01 USD do 1000,00 USD prowizja wynosiła 5,25% pierwszych 25 USD (1,31 USD) plus 2,75% pozostałej wartości końcowej; przy wartości przedmiotu powyżej 1000,01 USD wartość prowizji obliczano jako 5,25% pierwszych 25 USD (1,31 USD) plus 2,75% początkowej wartości 25,01–1000,00 USD (26,81 USD) plus 1,50% pozostałej wartości końcowej.

⁶⁹⁵ Przetargi zniżkowe stosowane są przez sprzedających pragnących sprzedać dużą liczbę identycznych przedmiotów. Są oni gotowi zapłacić większą stawkę za zamieszczenie przedmiotu do sprzedaży, licząc bowiem na wielokrotną sprzedaż.

3.5.2. Kategorie tematyczne i rodzaje stosowanych aukcji/licytacji

Biorąc pod uwagę towary oferowane w serwisach aukcyjnych, David Lucking-Reiley podaje, że już w pierwszych tego typu przedsięwzięciach internetowych z lat 90. XX w. ich różnorodność była całkiem imponująca: od używanych i nowych książek, biletów na koncerty, kanap, komputerów, oprogramowania, po kije baseballowe, radioodtworacze samochodowe, klarnety, gry komputerowe i inne⁶⁹⁶. Zamieszczanie aukcji przedmiotów w serwisach aukcyjnych możliwe było dzięki różnym kategoriom (np. „Kolekcje”, „Sport”, „Sztuka”, „Rozrywka”, „Muzyka”), zaś z powiększaniem się asortymentu produktów oraz dalszą specjalizacją i profesjonalizacją serwisów aukcyjnych także dzięki wprowadzonym do struktury serwisów podkategoriom (zwanym subkategoriami, np. „Gry” w kategorii „Sztuka i rozrywka”) i „pod-podkategoriom” (nazwanym sub-subkategoriami, np. „Gry Nintendo” w podkategorii „Gry”).

W początkowym okresie funkcjonowania rynku online serwisy aukcyjne oferowały od 7 do 10 kategorii tematycznych, do których sprzedający zakwalifikowywali swoje aukcje. Zważywszy na to, że najpopularniejszymi przedmiotami na aukcjach internetowych w badanym okresie były m.in.: *beanies*, pokemony, karty sportowe, oprogramowanie komputerowe, płyty CD, znaczki, książki i biżuteria, należy stwierdzić, że pierwszymi kategoriami w serwisach aukcyjnych były: „Kolekcje” (z różnymi podkategoriami: „Antyki”, „Znaczki”, „Monety”, „Zabawki”), „Komputery i elektronika”, „Oprogramowanie komputerowe”, „Biżuteria”, „Artykuły sportowe”, „Wyposażenie”, „Podróż” i „Nieruchomości”. Z reguły najwięcej przedmiotów (ponad 60%) w internetowych serwisach aukcyjnych horyzontalnych zebranych było w kategorii „Kolekcje” oraz różnych jej podkategoriach.

W miarę powiększania się asortymentu przedmiotów i wraz z pojawiającymi się trudnościami w kwalifikowaniu różnych przedmiotów niepasujących do danej kategorii lub podkategorii w serwisach aukcyjnych zaczęły pojawiać się nowe kategorie z dopasowanymi do ich tematyki podkategoriami, np. „Turystyka”, „Odzież, obuwie”, „Samochody”, „Akcesoria dla dzieci” itp. W 2000 r. liczba kategorii głównych w serwisach aukcyjnych wzrosła średnio do 20, zaś podkategorii od 500 do 1000 (tabela 3.12). Większość przedmiotów oferowanych na aukcjach internetowych w latach 90. XX w. stanowiły głównie przedmioty używane (rzadziej zaś nowo wyprodukowane), ale także małe gabarytowo i łatwe do przesyłania⁶⁹⁷.

⁶⁹⁶ Wykaz 143 serwisów aukcyjnych wykorzystanych przez Davida Luckinga-Reileya w analizie rynku internetowego w latach 90. XX w. został uwzględniony w załączniku 1.

⁶⁹⁷ D. Lucking-Reiley, *Auctions...*, op.cit., s. 231–233.

Tabela 3.12. Kategorie przedmiotowe w wybranych serwisach aukcyjnych wraz z odpowiadającą im liczbą podkategorii w 2000 r.

Nazwa serwisu aukcyjnego	Kategorie główne serwisu aukcyjnego	Liczba kategorii	Liczba podkategorii
Amazon Auction	„Sztuka, kolekcje”, „Książki”, „Ceramika, szkło”, „Ubrania, akcesoria”, „Monety, znaczki”, „Kolekcje”, „Komiksy, karty, science fiction”, „Komputery, oprogramowanie”, „Elektronika, fotografia”, „Bizuteria”, „Dom, ogród”, „Filmy & video”, „Muzyka”, „Inne przedmioty i usługi”, „Sport, rekreacja”, „Zabawki, gry”	16	kilka tysięcy
Auction Addict Online	„Antyki”, „Auta”, „Niemowleta, dzieci”, „Książki, magazyny”, „Monety”, „Kolekcje”, „Komputery”, „Elektronika”, „Domeny”, „Żywność, wino”, „Kosmetyki, piękno”, „Meble”, „Bizuteria”, „Artykuły medyczne”, „Pamiątki”, „Różności”, „Film, muzyka”, „Instrumenty muzyczne”, „Akcesoria dla zwierząt”, „Nieruchomości”, „Usługi, informacje”, „Artykuły sportowe”, „Znaczki”, „Zabawki”, „Karty”, „Podróże”	26	290
Auction Frenzy: Your Neighborhood Auction Partner	„Komputery”, „Komunikacja”, „Hobby i rekreacja”, „Modele”, „Towary”, „Artykuły sportowe”, „Kolekcje”, „Muzyka”, „Karty”, „Akcesoria”, „Audio”, „Video”, „Różności”	13	150
Auction Soup	„Antyki i kolekcje”, „Sztuka”, „Automobile”, „Komputery”, „Kino domowe”, „Instrumenty”, „Święta”, „Fotografia”, „Sport”, „Zabawki”	10	100
Auction Universe	„Auta, łodzie, inne”, „Beans”, „Książki, autografy”, „Dobra i usługi biznesowe”, „Kolekcje”, „Pamiątki”, „Komiksy, karty, figurki”, „Komputery”, „Lalki, zabawki”, „Elektronika”, „Torby”, „Dom, ogród”, „Bizuteria, moda”, „Muzyka, TV, rozrywka”, „Artykuły sportowe i rekreacyjne”, „Znaczki, monety”	17	6 tys.
BoxLot.com	„Powietrze, ład, morze”, „Antyki”, „Książki, magazyny”, „Monety”, „Kolekcje”, „Komputery”, „Lalki, figurki”, „Dom, praca, rozrywka”, „Bizuteria i akcesoria”, „Filmy, muzyka”, „Pocztówki”, „Foto, elektronika”, „Ceramika, szkło”, „Sport”, „Znaczki”, „Zabawki, gry”, „Różności”	17	212
Dutch Bid	„Antyki, sztuka”, „Rękodzieło”, „Auta”, „Książki, magazyny”, „Ubrania”, „Komputery”, „Elektronika”, „Meble”, „Bizuteria”, „Zdrowie, uroda”, „Kolekcje”, „Wyposażenie domu”, „Znaczki”, „Filmy, muzyka”, „Zabawki, beans”, „Karty”	16	400
eBay.com	„Automobile”, „Antyki”, „Książki, filmy, muzyka”, „Monety i znaczki”, „Kolekcje”, „Komputery”, „Lalki, figurki”, „Bizuteria, kamienie”, „Foto i elektronika”, „Ceramika i szkło”, „Pamiątki sportowe”, „Zabawki, pluszaki Bean Bag”, „Miscellaneous”	14	8 tys.
Excite Auctions	„Samochody”, „Praca”, „Nieruchomości”, „Produkty różne”, „Wynajem”, „Komputery, oprogramowanie”, „Przyjaciele”, „Kolekcje”, „Usługi”, „Zwierzęta, bilety, inne”	10	500
Gold's Auction	„Auto”, „Książki, magazyny”, „Monety, znaczki”, „Kolekcje”, „Komputery”, „Lalki, figurki”, „Zdrowie, uroda”, „Wystrój domu, meble”, „Kamienie, bizuteria”, „Różności”, „Morze”, „Muzyka, film”, „Foto, video, elektronika”, „Ceramika, szkło”, „Pamiątki sportowe”, „Zabawki, gry, beans”, „Podróże”	17	1 tys.
Popula	„Hollywood”, „Książki, printy”, „Muzyka”, „Sztuka, architektura”, „Dom”, „Vintage”, „Erotyka”	7	52

Nazwa serwisu aukcyjnego	Kategorie główne serwisu aukcyjnego	Liczba kategorii	Liczba podkategorii
Ruby Lane	„Kolekcje, znaczki”, „Monety, pocztówki”, „Narodowe”, „Geografia”, „Płyty CD”, „Coca Cola”, „Kolekcje”, „Reklama”, „Książki”	9	2 tys.
Up4Sale	„Zabawki”, „Figurki”, „Beanie babies”, „Lalki”, „Wakacje”, „Karty”, „Oprogramowanie”, „Muzyka”, „Komiksy”	9	1,6 tys.
ViaBid	„Antyki, kolekcje”, „Autografy”, „Auto”, „Beanie babies”, „Rowery”, „Książki, literatura”, „Kamery”, „Dobroczynność”, „Ubrania”, „Monety”, „Komputery”, „Kolekcje”, „Morze”, „Domeny”, „Elektronika”, „Żywność”, „Furbies”, „Meble”, „Łowiectwo, rybołówstwo”, „Bizuteria”, „Ogród”, „Muzyka”, „Wysścigi”, „Żeglarstwo”, „Nieruchomości”, „Artykuły sportowe”, „Zwierzęta”, „Narzędzia, maszyny”, „Karty handlowe”, „Karty handlowe – niesportowe”	30	277

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Internet Archive, Wayback Machine*, <http://web.archive.org> (dostęp: 30.01.2014).

Czas trwania aukcji/licytacji był zróżnicowany w różnych serwisach. Z reguły oferowały one możliwości wyboru liczby dni i/lub godzin, przez jakie przedmiot oferowany do sprzedaży był eksponowany na stronie aukcyjnej serwisu. Dla przykładu, w serwisach:

- eBay.com wynosił on odpowiednio 3, 5, 7 i 10 dni;
- Amazon.com – 3, 5 lub 7 dni;
- BidAway.com i Auctions.com – od 1 do 14 dni i 30 dni;
- Live Auction Online – 3, 5, 7 i 14 dni;
- Up4Sale – 3, 7 i 14 dni;
- City Auction – do 21 dni.

Większość serwisów aukcyjnych oferowała jednak 7-dniowy okres ekspozycji przedmiotu. Ponadto, niektóre serwisy aukcyjne, np. Amazon Auction, udostępniały aukcje typu *Going, Going, Gone*, tłumaczone jako „Trwają, trwają, minęły”, pozwalające nie sprzedającym, ale licytującym na przedłużenie czasu ich trwania.

Aukcje liczone w minutach występowały zazwyczaj w serwisach aukcyjnych typu *merchant sites*, np. OnSale, który oferował 60-minutowe aukcje ekspresowe (ang. *express auction*); First Auction, w którym użytkownicy mogli wziąć udział w 3-minutowej aukcji *flash* (ang. *flash auction*)⁶⁹⁸, ale także w innych serwisach horyzontalnych, np. City Auction, który oferował aukcje godzinne (od 1 godziny), eBid (aukcje 60-minutowe), tzw. Happy Hour Auction (tj. aukcje rozpoczynające się codziennie o godz. 18.00 i kończące się o godzinie 22.00) oraz First Auction (30-minutowe aukcje *flash*).

⁶⁹⁸ Ibidem, s. 224.

3.5.3. Bezpieczeństwo transakcji w serwisach aukcyjnych XX w.

Biorąc pod uwagę, że wymiana handlowa w Internecie zawsze obarczona była pewnym ryzykiem zarówno dla kupujących, jak i dla sprzedających, należy stwierdzić, że jednak w serwisach aukcyjnych poziom ryzyka wydaje się większy dla strony kupującej. Wynika to z kilku istotnych przyczyn, m.in. istnienia ograniczonych (lakoicznych) informacji zwrotnych dostarczonych przez sprzedających, stanowiących gwarancję jego rzetelności i uczciwości. W świetle tak zdefiniowanego problemu bezpieczeństwo transakcji handlowych stanowiło i stanowi obecnie jedno z istotnych zagadnień w kontekście funkcjonowania internetowych serwisów aukcyjnych.

Kwestie bezpieczeństwa aukcji online można rozpatrywać w wielu aspektach, m.in.:

- prawidłowości przebiegu transakcji handlowych na platformach aukcyjnych, także w zakresie zgodności tożsamości kupujących i sprzedających;
- nadużyć związanych ze strukturą aukcji internetowej i systemem komentarzy.

Analizując pierwszą grupę aspektów związanych z bezpieczeństwem, trzeba stwierdzić, że najczęstsze nadużycia w zakresie transakcji w serwisach aukcyjnych dotyczą:

- sposobu przeprowadzania licytacji i/lub sprzedaży (tj. wysłania towaru niezgodnego z opisem, braku informacji o istotnych cechach przedmiotu, np. uszkodzeniu);
- zapłaty za wylicytowany i/lub kupiony przedmiot (np. niedostarczenie towaru po otrzymaniu pieniędzy, wycofanie płatności przez cofnięcie transakcji w przypadku posiadaczy niektórych kart bankowych);
- braku przesyłki zakupionego przedmiotu bądź korzystania przez kupujących z fałszywych stron *Escrow*⁶⁹⁹;
- oryginalności i legalności oferowanych przedmiotów (tj. zapobiegania sprzedaży podróbek, oferowania przedmiotów pochodzących z przestępstwa).

Druga grupa nadużyć koncentruje się wokół następujących zagadnień:

- sztucznego „podbijania cen” przedmiotów na aukcjach przez różnych jej uczestników;
- budowania reputacji przez nieuczciwe zbieranie pozytywnych komentarzy (np. otrzymywanie ich od osób znajomych lub w drodze sprzedaży tanich przedmiotów);

⁶⁹⁹ Przypadek ten dotyczy sytuacji, w której oszust po wygraniu aukcji symuluje wpłatę pieniędzy z wykorzystaniem stron typu *Escrow*, która zostaje zarejestrowana przez niego przy użyciu kradzionego numeru karty internetowej. Sytuacja ta sprawia, że sprzedający po odnotowaniu informacji o wpłacie wysyła towar, za który faktycznie nie dokonano wpłaty. J. Piasecki, W. Rocznik, A. Zygmunt, J. Koźlak, *Analiza wzorców nielegalnych zachowań w aukcjach internetowych*, w: *Technologie przetwarzania danych*, red. T. Morzy, M. Gorawski, R. Wrembel, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007, s. 232–233.

- namawiania do zawarcia transakcji poza systemem aukcyjnym, oferując np. niższą cenę.

W początkowym okresie tworzenia serwisów aukcyjnych na rynku internetowym zasady bezpieczeństwa i transakcji handlowych nie były jasno określone. Wycho-
dząc naprzeciw różnym problemom, jakie w miarę upływu czasu zaczęły pojawiać
się w analizowanych serwisach, firmy aukcyjne zaczęły tworzyć własne reguły oraz
zaoferowały bogaty zestaw narzędzi pozwalających na zapobieganie nieprawidłowo-
ściom w transakcjach aukcyjnych. Były to m.in.:

- listy towarów zakazanych w obrocie aukcyjnym⁷⁰⁰;
- trzecia strona aukcji, tj. serwisy zajmujące się dokonywaniem bezpiecznych
płatności internetowych (np. internetowe firmy zewnętrzne współpracujące
z serwisem aukcyjnym) oraz systemy bezpiecznych przesyłek (np. *Escrow* jako
tzw. *listing-agent site*);
- serwisy płatności online stworzone przez same firmy aukcyjne (np. MercadoPago)
lub zewnętrzne serwisy i systemy płatności;
- wewnątrzserwisowe systemy rozstrzygnięcia sporów;
- system komentarzy pozakupowych;
- systemy ratingowe.

Wykaz narzędzi zapewniających bezpieczeństwo transakcji aukcyjnych w wybra-
nych serwisach aukcyjnych XX w. i początku XXI w. przedstawia tabela 3.13.

**Tabela 3.13. Narzędzia zapewniające bezpieczeństwo transakcji aukcyjnych
w wybranych serwisach aukcyjnych w XX w. i na początku XXI w.**

Nazwa serwisu aukcyjnego	Rodzaj narzędzia
Allegro	<ul style="list-style-type: none"> • usługa bezpiecznych przesyłek <i>Escrow</i>, • ratingowy system oceny
Amazon Auction	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escrow service</i>, • A-Z Guarantee, • Amazon Payments
Auction Soup	<ul style="list-style-type: none"> • system ratingowy
Auction Universe	<ul style="list-style-type: none"> • system bezpiecznych transakcji BidSafe, • system oceny użytkowników <i>The Auctions.com Rating System</i>, • możliwość zapłaty za pośrednictwem serwisu PayPal
Auction Warehouse	<ul style="list-style-type: none"> • Escrow Services

⁷⁰⁰ Dla przykładu, lista towarów zakazanych serwisu aukcyjnego eBay.com obejmowała: alkohol, tytoń, narkotyki i przybory do ich wytwarzania, akcesoria nazistowskie, amunicję i broń palną, używaną bieliznę i brudne ubrania, zaginione, nielegalne, skradzione lub skonfiskowane dokumenty, organy ludzkie, żywe zwierzęta i inne.

Nazwa serwisu aukcyjnego	Rodzaj narzędzia
Beanie Nation	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback</i>, • raporty na temat nieuczciwych handlowców
Biddingtons	<ul style="list-style-type: none"> • system bezpiecznych przesyłek <i>Escrow Service</i>, • mechanizm informujący o zaksięgowaniu wpłaty i wysyłce przesyłki
BoxLot.com	<ul style="list-style-type: none"> • systemy bezpiecznych przesyłek <i>iEscrow</i> i <i>Trade Safe</i>, • system rozstrzygania sporów
City Auction	<ul style="list-style-type: none"> • system <i>Feedback</i>
Cqout	<ul style="list-style-type: none"> • system bezpiecznych przesyłek <i>SQescrow</i>, • system płatności <i>CQout Easy Pay</i>, • system ratingowy <i>Rating System</i>
Dutch Bid	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Auction Using Feedback</i>, • usługa bezpiecznych przesyłek <i>Escrow</i>
eBay.com	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback Forum</i>
eBid.com	<ul style="list-style-type: none"> • serwis PPPay – serwis stworzony przez firmę eBid, umożliwiający dokonywanie płatności w euro i funtach szterlingach, • serwis płatności PayPal, • serwis płatności Google Checkout
eWanted	<ul style="list-style-type: none"> • system bezpiecznych płatności PayPal, • usługi bezpiecznych przesyłek <i>i-escrow</i> i <i>iShip.com</i>, • <i>Feedback</i>
Excite Auctions	<ul style="list-style-type: none"> • system oceny użytkowników, • system <i>Feedback</i>
Just Beads	<ul style="list-style-type: none"> • usługa bezpiecznych przesyłek <i>Escrow Service</i>, • metoda płatności PayPal
Just Glass	<ul style="list-style-type: none"> • metoda płatności <i>PayPal</i>, • system bezpiecznych przesyłek i płatności <i>TradeSafe</i>, • <i>Verbal Feedback</i>
MercadoLibre	<ul style="list-style-type: none"> • PayPal, • I-Escrow, • UPS, • MercadoSeguro
Nu Auction	<ul style="list-style-type: none"> • system bezpiecznych przesyłek <i>Escrow Services</i>, • system ratingowy, • usługa płatności ASAP Payment Service
Pottery Auction	<ul style="list-style-type: none"> • alerty fałszywych stron, • <i>Feedback</i>
Sell Your Item	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback</i>, • system ratingowy oceny użytkowników
Trade Me	<ul style="list-style-type: none"> • system bezpiecznych przesyłek <i>Safe Trader</i>, • funkcja <i>Community Watch</i>, pozwalająca na zgłoszenie szkody lub naruszenia
Up4Sale	<ul style="list-style-type: none"> • system oceny użytkowników <i>Member Ratings</i>, • <i>Feedback</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Internet Archive*, *Wayback Machine*, <http://web.archive.org> (dostęp: 2.02.2014).

Prowadzona przez firmy aukcyjne polityka bezpieczeństwa i budowania zaufania między użytkownikami nie uchroniła ich jednak od sytuacji zagrażających naruszeniem prawa lub je naruszających. Niektóre z serwisów zbyt późno określiły własne warunki handlu aukcyjnego czy listy towarów zabronionych w obrocie aukcyjnym; inne wprowadziły narzędzia oraz opcje, które z różnych przyczyn nie sprawdziły się; jeszcze inne nie uczyniły tego wcale, dając przyzwolenie na prowadzenie nielegalnych praktyk. Przykłady tych ostatnich widoczne były m.in. w serwisie Trade Me, który nie dokonał precyzyjnego określenia minimalnego wieku osób mogących być użytkownikami serwisu, dopuszczając możliwość uczestnictwa osób poniżej 18 roku życia, czy eBay.com, który dokonał uszczegółowienia swojego wykazu towarów zabronionych do obrotu dopiero wówczas, kiedy w 1999 r. jeden z użytkowników zaferował do sprzedaży własną nerkę. Ten sam serwis oświadczył w 2004 r., że zaledwie jedna na 10 tys. transakcji jest transakcją nieuczciwą, zaś bezpieczeństwem transakcji handlowych w serwisie eBay.com zajmowało się w badanym okresie 1,3 tys. pracowników⁷⁰¹.

Szczególną rolę w budowaniu zaufania w serwisach aukcyjnych i zapobieganiu nieprawidłowościom przypisywano głównie wewnątrzserwisowym systemom rozstrzygania sporów, systemom komentarzy pozakupowych i systemom ratingowym. Miały one stanowić obiektywną formę wyrażania opinii przez kupujących i sprzedających na temat przebiegu transakcji oraz uczciwości i rzetelności kontrahentów.

Za podstawę bezpiecznych transakcji internetowych służyło także budowanie społeczności aukcyjnej, przestrzegającej przepisów prawa, regulaminów, norm i zwyczajów handlowych panujących w serwisach (tzw. netykiety) obowiązujących podczas internetowych transakcji aukcyjnych. Ponadto, dla zachowania bezpieczeństwa transakcji znaczna część serwisów i firm aukcyjnych podjęła współpracę z wymiarem bezpieczeństwa w swoim kraju oraz zachęcała poszkodowanych oraz oszukanych użytkowników do złożenia formalnej skargi.

3.6. Podsumowanie

Rynek internetowy w latach 1995–2001 został zdominowany przez miliony dot-comów o różnym charakterze i pochodzeniu, głównie przez internetowe przedsięwzięcia aukcyjne, starające się zdominować tradycyjne formy rynku formalnego i nieformalnego. Ich ojczyzną stały się Stany Zjednoczone, gdzie na przestrzeni wspomnianych 6 lat niezliczona liczba serwisów aukcyjnych o charakterze wertykalnym

⁷⁰¹ J.T. Sinclair, op.cit., s. 37.

i horyzontalnym miała swój początek i niemalże taka sama ich liczba z różnych przyczyn musiała zakończyć swoje funkcjonowanie.

Rolę pierwowzoru instytucji i rynku w zakresie działalności aukcyjnej w badanym okresie zaczęto przypisywać amerykańskiemu serwisowi eBay.com, któremu już niespełna 3 lata od momentu pojawienia się w sieci można było przypisać rolę gatekeepera – określenie to zapożyczone z modelu komunikacji Kurta Lewina⁷⁰² na potrzeby niniejszych rozważań jest rozumiane jako serwis wywierający istotny wpływ na przepustowość rynku internetowego (tj. bariery wejścia na rynek online przez inne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne). Wprawdzie z założenia rynek internetowy XX w. był rynkiem wolnym, otwartym, przyjmującym niemalże wszystkie podmioty, to jednak tę wolność w kontekście powstania i wejścia nowych serwisów aukcyjnych ograniczały wysokie koszty infrastruktury technicznej i marketingu oraz mocna pozycja serwisu aukcyjnego eBay.com w Stanach Zjednoczonych, a niedługo później także w innych państwach świata.

eBay.com, jako przykład jednego z pierwszych serwisów aukcyjnych na świecie, wpisuje się także w typologię Jaya Bryana Barneya opisaną przez Ronana McIvora⁷⁰³, który przedstawia dwa unikalne i trudne do powtórzenia warunki historyczne (ang. *unique historical conditions*), jakie pojawiły się po drugiej wojnie światowej i jakie – jego zdaniem – warunkują powodzenie przedsięwzięcia. Należą do nich tzw. przewaga pierwszego (in. „pierwszy bierze wszystko”; ang. *first-mover advantage*) i zależność podległości (ang. *path dependence*). W stosunku do serwisu eBay.com zastosowanie znajduje pierwszy warunek. Jak wykazuje bowiem historia, Pierre Omidyar, tworząc w 1995 r. innowacyjny model biznesu internetowego, zbudował i upowszechnił – wykorzystując do tego dynamicznie rozwijający się Internet – tak silną markę serwisu, że powstające w późniejszym okresie inne konkurencyjne serwisy aukcyjne nie były już w taki sam sposób i na podobną skalę replikować swoich przedsięwzięć aukcyjnych. Formalnie eBay.com był zatem pierwszym serwisem aukcyjnym na świecie, który zgromadził kupujących i sprzedających w taki sposób, że w niedługim czasie stał się atrakcyjnym miejscem handlu zarówno dla sprzedających, jak i dla kupujących.

⁷⁰² Kurt Lewin (1890–1947) – niemiecko-amerykański psycholog, uznawany za pioniera psychologii społecznej, psychologii pracy oraz psychologii stosowanej. Był autorem teorii filtrowania dostępu (in. modelu komunikacji, ang. *gatekeeping theory*), zakładającej, że komunikacja odbywa się w kanałach „przegrodzonych bramkami”, czyli punktami, w których informacja jest filtrowana, puszczana dalej lub zatrzymywana. Decyzja podejmowana o jej losie zapada na podstawie obiektywnych reguł albo podejmuje ją tzw. *gatekeeper*.

⁷⁰³ Por.: R. McIvor, *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge University Press, Cambridge 2005, s. 185–186.

Ten pierwszy etap (rozdział) rozwoju Internetu, charakteryzujący się lawinowym, a w wielu przypadkach także nieprzemyślanym powstawaniem nowych przedsięwzięć aukcyjnych, zamknął kryzys dot-comów, który pojawił się w Internecie w latach 2001–2002. Znaczna część serwisów aukcyjnych tamtego okresu na zawsze zakończyła swoją działalność; pozostałe, przejęte przez większe serwisy i firmy, usilnie próbowały odbudować swoją pozycję, dla jeszcze innych kryzys stał się zaś główną determinantą dalszego rozwoju. Ich przetrwanie, a nawet sukces warunkowały m.in.:

- rozpoznawalność marki wśród użytkowników Internetu wzmocniona historią (vel legendą) na temat powstania serwisu;
- wzrastające zaufanie internautów do zakupów online;
- tworzenie wspólnot kupujących i sprzedających w ramach serwisów aukcyjnych;
- odpowiednia architektura strony permanentnie uzupełniana o nowe narzędzia, opcje i funkcje pozwalające na sprawniejsze dokonywanie transakcji internetowych;
- właściwa konfiguracja innowacji, talentu oraz doświadczenia w podejmowaniu działalności handlowej w Internecie.

Na tym etapie rozwoju rynku internetowego i serwisów aukcyjnych wyraźnie rysują się dwa główne obszary działania, które zgodnie z terminologią stosowaną przez Immanuela Maurice'a Wallersteina⁷⁰⁴ można określić jako „centrum” i „peryferie” rynku internetowego. Upraszczając koncepcję Wallersteina i odnosząc ją do serwisów aukcyjnych z lat 1995–2001, można wyróżnić w niej dwa zasadniczo różne wątki: pierwszy, mający zastosowanie do amerykańskich serwisów aukcyjnych powstałych w latach 1995–1997, stanowiących centrum rynku internetowego na świecie, i tworzący także podwaliny serwisów aukcyjnych w innych częściach świata, czyli w obrębie tzw. peryferii rynku online. W drugim wątku rolę centrum odgrywają te serwisy aukcyjne, które w latach 90. XX w. stały się liderami handlu aukcyjnego, zdobyły popularność użytkowników i zbudowały społeczności aukcyjne w różnych państwach świata. Z kolei peryferiami rynku internetowego są zatem wszystkie inne serwisy aukcyjne, które w rankingach dotyczących popularności, dochodowości i liczby oferowanych przedmiotów i usług plasują się na dużo niższych pozycjach w stosunku do serwisów będących w centrum i koncentrują się głównie na obsłudze wybranych nisz rynku.

Lata 2002–2003 otworzyły nowy rozdział w historii globalnego rynku internetowego i serwisów aukcyjnych, jako specyficznej formy rynku i instytucji. Pęknięcie

⁷⁰⁴ Immanuel Maurice Wallerstein (ur. 1930) – amerykański socjolog, historyk i ekonomista, autor głównej pracy o teorii systemów-światów.

bańki internetowej przyczyniło się do zmian w dotychczasowej strukturze rynkowej, jak również w zakresie roli, pozycji i profilu różnych serwisów i firm aukcyjnych, kiedy w obliczu tak innej niż dotychczasowa sytuacji kilka z nich (ok. 20%) przyjęło zupełnie nowe role, stając się jeszcze bardziej dojrzałymi podmiotami na globalnym rynku internetowym. Czas kryzysu okazał się także istotny dla pozostałych serwisów aukcyjnych (ok. 80%), weryfikując skuteczność ich dotychczasowych modeli e-biznesowych, wyznaczając ich miejsce w przestrzeni internetowej oraz wskazując możliwości dalszego rozwoju.

Rozdział 4

Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania zmian w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w XXI w. Nowe kierunki oraz trendy w Internecie a funkcjonowanie internetowych firm aukcyjnych na świecie

4.1. Zmiany strukturalne na rynku internetowym i w serwisach aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych po kryzysie dot-comów w 2002 r. Konflikty przemysłowe oraz fuzje i przejęcia jako główne czynniki zmian

Lata 2002–2003 i następne przyniosły wiele istotnych zmian na rynku internetowym oraz w zakresie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych na świecie. Kryzys dot-comów, jak również sytuację pokryzysową na światowym rynku online można było porównać do „wichru⁷⁰⁵ kreatywnej destrukcji” (ang. *creative destruction*)⁷⁰⁶ w myśl najpopularniejszej teorii innowacji, autorstwa Josepha Aloisa Schumpetera (1883–1950)⁷⁰⁷. Ów wicher, związany z niestabilnością systemu kapitalistycznego i będący konsekwencją wahań koniunkturalnych w gospodarce tradycyjnej i cyfrowej,

⁷⁰⁵ Bądź „wichury kreatywnej destrukcji”.

⁷⁰⁶ Por.: R. Foster, S. Kaplan, *Twórcza destrukcja*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2003; E.M. Lerner, *Creative Destruction*, Wildside Press, London 2006; J.A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009; J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960 (wersja anglojęzyczna: J.A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Transaction Publishers, 1982); A. Zorska, *Koncepcja twórczej destrukcji J.A. Schumpetera i jej odniesienie do przemian gospodarczych w dobie obecnej rewolucji naukowo-technicznej*, w: *Chaos czy twórcza destrukcja? Ku nowym modelom w gospodarce i polityce*, red. A. Zorska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 23–24.

⁷⁰⁷ W 1934 r. Joseph Alois Schumpeter dokonał krytyki neoklasycznych ekonomistów, twierdząc, że nadmiernie zajmują się problematyką rozdziału zasobów w gospodarce, ignorując przy tym rozwój jej zdolności produkcyjnych. J.A. Schumpeter zaprezentował dynamiczny model zmian technologicznych, na podstawie którego budowano modele wzrostu technologicznego. Ten Schumpeterowski model twórczej destrukcji okazał się bardzo użyteczny z uwagi na szeroki zakres okoliczności i przypadków związanych z innowacjami, do jakich może mieć zastosowanie. H. Van den Berg, *International Finance and Open – Economy Macroeconomics. Theory, History, and Policy*, World Scientific, Singapore 2010, s. 328.

dokonał zniszczenia wielu internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych oraz firm prowadzących systemy aukcji online.

Nie oznacza to jednak, że analizowany okres transformacji⁷⁰⁸ skutkował jedynie upadkiem przedsięwzięć internetowych. Wprawdzie kreatywna destrukcja przyczyniła się do zburzenia dotychczasowej struktury rynku online, przy jej udziale doszło jednak do umocnienia pozycji wielu firm i serwisów aukcyjnych, którym ten trudny okres udało się przetrwać głównie dzięki stosowaniu rozwiązań innowacyjnych⁷⁰⁹ oraz umiejętnej prowadzeniu gry konkurencyjnej.

Należy jednak pamiętać o tym, że kryzys lat 2001–2002 nie był jedynym wydarzeniem, które na ten proces zniszczenia (kreatywnej destrukcji) miał wpływ. Twórcza destrukcja na rynku internetowym oraz wśród serwisów i firm aukcyjnych jest procesem ciągłym, otwartym, skutkującym dalszymi przeobrażeniami i nastawionym na zmiany oraz transformację, zaś jej głównymi cechami są zdecentralizowanie oraz rozproszenie możliwości wprowadzenia nowych wzorów zachowań⁷¹⁰ o charakterze społecznym, technologicznym i organizacyjnym. Schumpeterowska koncepcja twórczej destrukcji podkreśla zatem istotę zniszczenia w celu zbudowania czegoś nowego, czyli zastępowania starych metod nowymi⁷¹¹.

Kreatywną destrukcję na rynku internetowym wzmagają m.in. konflikty przemysłowe, których główną przyczyną jest przede wszystkim walka o wysoką pozycję i udziały w rynku. Innym efektem wpływającym na ten proces mogą być także zmiany strukturalne spowodowane m.in. fuzjami i przejęciami różnych serwisów handlowych, informacyjnych, społecznościowych itp. mających istotne znaczenie dla funkcjonowania rynku internetowego oraz serwisów, firm, paragrafów i grup aukcyjnych⁷¹² na świecie.

Fuzje i przejęcia dokonujące się w obrębie różnych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych doprowadziły do częściowego uporządkowania rozproszonej struktury rynku internetowego, jak również wpłynęły na wyłonienie liderów *e-commerce*, szczególnie w zakresie serwisów aukcyjnych i serwisów transakcyjno-

⁷⁰⁸ O procesie twórczej destrukcji w kategoriach transformacji piszą m.in.: A. Heertje, *Schumpeter of the Economics of Innovation and the Development of Capitalism*, Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts 2006, s. 7–9; N. Rosenberg, *Schumpeter and the Endogeneity of Technology*, Routledge, New York 2003, s. 9.

⁷⁰⁹ M. Keklik, *Schumpeter, Innovation and Growth: Long – Cycle Dynamics in the Post – WWII American Manufacturing Industries*, Ashgate Publishing Limited, Aldershot, Hampshire 2003, s. 11.

⁷¹⁰ J.S. Metcalfe, *Evolutionary Economics and Creative Destruction*, Routledge, New York 2004, s. 3.

⁷¹¹ T. Kalvet, R. Kattel, *Creative Destruction Management. Meeting the Challenges of the Techno-Economic Paradigm Shift*, Praxis Center, Tallin 2006, s. 19–20.

⁷¹² Termin „grupa aukcyjna” zostanie zdefiniowany w podrozdziale 4.4, zaś tematyce internetowych grup aukcyjnych więcej uwagi autorka poświęciła w rozdziale 5.

-aukcyjnych, prowadząc do utworzenia kilku internetowych centrów handlu aukcyjnego na świecie, zwanych w dalszej części publikacji „grupami aukcyjnymi”.

Początkowo, w latach 90. XX w. i na początku nowego millenium, pełniły one rolę dostawców (brokerów, pośredników) usług i narzędzi umożliwiających prowadzenie aukcji oraz handel aukcyjny w Internecie, oferując internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, funkcjonujące na kształt tradycyjnych rynków i na podstawie obowiązujących tam reguł. Współcześnie te niewielkie niegdyś serwisy i firmy aukcyjne, których twórcami byli z reguły ludzie pokolenia Y⁷¹³, traktujący Internet i aktywność online za formę eksperymentu, urosły do rangi międzynarodowych firm, holdingów, korporacji, organizacji itp., mających istotne znaczenie dla obecnego rynku online. Zyski tych firm przekraczają poziom kilku milionów dolarów amerykańskich w skali roku, zaś koordynowane przez nie serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne stanowią już tylko jedno z wielu przedsięwzięć w portfelach inwestycyjnych analizowanych podmiotów.

Tak nakreślone tło pozwala autorce skoncentrować się w dalszej części podrozdziału na problemach dotyczących zmian na rynku internetowym i w serwisach aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych po kryzysie dot-comów w 2001 r., jak również wpływu, jaki kryzys ten wywarł na profil oraz liczbę serwisów na świecie. Ponadto, w tej części rozdziału zostaną przedstawione przykłady wybranych konfliktów handlowych oraz fuzji i przejęć serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, które miały miejsce w ciągu ostatnich lat i wpłynęły na obecną strukturę rynku online.

4.1.1. Kreatywna destrukcja na rynku internetowym po 2002 r. Od aukcji online do internetowych serwisów transakcyjno- -aukcyjnych i grup aukcyjnych

Kreatywną destrukcję wśród serwisów aukcyjnych na rynku internetowym na świecie można rozważać w kontekście rodzajów transformacji, które zachodziły w analizowanych serwisach od 2002 r., jak również tzw. geografii zmian, która wyznaczyła nowy układ serwisów i firm aukcyjnych na świecie. Przyjmując za kryterium charakter przeobrażeń, jakie pojawiły się w serwisach aukcyjnych po pęknięciu bańki

⁷¹³ Zgodnie z terminologią zaproponowaną przez Dona Tapscotta pokolenie Y, zwane także „pokoleniem sieci” (lub generacją Y, netgeneracją, pokoleniem milenijnym itp.), to pokolenie ludzi w Stanach Zjednoczonych urodzonych w latach 1980–1996, które charakteryzują następujące cechy: wolność, dopasowanie do swoich potrzeb (kastomizacja), baczna obserwacja, wiarygodność, współpraca, rozrywka, szybkie tempo i innowacyjność. D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 138–175.

dot-comów (ang. *dot-com bubble*)⁷¹⁴ w latach 2001–2002, należy stwierdzić, że kreatywna destrukcja w odniesieniu do serwisów i firm aukcyjnych w badanym okresie była związana ze zmianami o charakterze zarówno jakościowym, jak i ilościowym.

Odwołanie do zmian jakościowych w analizowanych serwisach dotyczyło głównie częściowej metamorfozy samego ich charakteru, jak również funkcjonalności, tj. dostępnych i nowych opcji oraz narzędzi, jakie pojawiły się w internetowych platformach aukcyjnych. Oznacza to, że serwisy te zaczęły dywersyfikować swoją działalność i asortyment produktów i coraz częściej były serwisami transakcyjno-aukcyjnymi, a nie aukcyjnymi, głównie przez permanentnie zwiększający się udział transakcji zawieranych w sposób natychmiastowy, tj. z opcją stałej ceny, w stosunku do liczby transakcji, w których cena przedmiotu ustalana była w drodze licytacji.

W przypadku serwisów i firm aukcyjnych będących liderami rynku online zmiany te można także utożsamiać z aktywnością oraz współpracą z innymi serwisami *e-commerce*, co umożliwiło im włączenie do swoich przedsięwzięć również takich narzędzi i opcji, jakie do chwili pęknięcia bańki internetowej praktycznie w serwisach aukcyjnych na świecie nie występowały. Były to m.in.:

- sklepy internetowe, jak również platformy służące do ich tworzenia;
- internetowe pasażerki z produktami markowych sklepów i projektantów z całego świata;
- strefy VIP, tj. wydzielone „obszary” serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych dla przedmiotów i usług rekomendowanych przez znane osoby;
- strefy biznesu internetowego dla sektora B2B;
- programy współpracy lojalnościowej;
- narzędzia społecznościowe: blogi, fora i chaty;
- porównywarki cen;
- systemy rekomendujące.

Wszystkie wspomniane wyżej działania sprawiły, że te specyficzne niegdyś formy rynku internetowego, stanowiące połączenie (kombinację) cech i atrybutów charakterystycznych dla pchlich targów, garażowych i bagażnikowych wyprzedaży oraz aukcji tradycyjnych, w coraz mniejszym stopniu czerpały z doświadczenia i założeń typowych dla swoich poprzedników, i to nie tylko za sprawą wspomnianej wcześniej profesjonalizacji i wypierania formatu aukcyjnego przez stałą cenę, ale także dzięki zastosowaniu narzędzi społecznościowych oraz Web 2.0 i Web 3.0,

⁷¹⁴ Pęknięcie bańki dot-comów (zwane „pęknięciem bańki internetowej” lub „pęknięciem bańki spekulacyjnej”) opisuje okres załamania rynku internetowego w latach 2000–2001, będącego konsekwencją dynamicznego wzrostu liczby firm, serwisów internetowych oraz innych przedsięwzięć, jakie pojawiły się w Internecie przed 2000 r.

jak również przyjmowaniu przez użytkowników serwisów aukcyjnych nowych ról, m.in. prosumentów, blogerów i moderatorów.

Oznacza to zatem, że termin „serwis aukcyjny” odnosi się współcześnie do niewielkiej liczby serwisów na świecie, w których dominującym formatem zakupów i/lub sprzedaży przedmiotów jest aukcja, zaś narzędziem jej towarzyszącym – licytacja. Nawiązując więc do rozważań ujętych w poprzednim rozdziale, trzeba stwierdzić, że stosowanie tego pojęcia w przypadku serwisów, w których handel aukcyjny stanowi jedynie niewielki odsetek transakcji, z metodologicznego i terminologicznego punktu widzenia uchodzi za nieuzasadnione i błędne.

Określenie to, będące jednocześnie określeniem modelu e-biznesu licznych przedsięwzięć internetowych lat 90. XX w., przywołuje na myśl takie serwisy handlowe, które wpisują się w ten jeden z najstarszych modeli gospodarki tradycyjnej, jak również internetowej, a także uchodzą za formę tradycji bądź „kultu” w Internecie.

Twórcza destrukcja w ujęciu jakościowym przyspieszyła także proces strukturalizacji rynku oraz wpłynęła na umocnienie pozycji kilku firm aukcyjnych w Internecie, które już od chwili powstania miały dużą popularność oraz znaczny udział w rynku.

Analizowany proces przejawia się także w liczbie serwisów aukcyjnych, które przetrwały na rynku internetowym po 2002 r. i które powstały na rynku po kryzysie dot-comów. Jak wynika z analizy źródeł internetowych dotyczących rynku internetowego w latach 2002–2014, m.in. rankingów Alexa, liczba serwisów i firm aukcyjnych w badanym okresie ulegała zasadniczym zmianom w stosunku do liczby serwisów aukcyjnych powstałych oraz funkcjonujących przed pęknięciem bańki dot-comów. Kryzys na rynku online przyniósł bowiem znaczny spadek liczby serwisów aukcyjnych na całym świecie, szczególnie w Ameryce Północnej. W ten etap historii wpisane są również liczne fuzje i przejęcia mniejszych, nierentownych serwisów aukcyjnych przez większe i dochodowe internetowe firmy handlowe i medialne, które – zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez Halinę Chwistecką-Dudek – należą do piątej fali fuzji i przejęć⁷¹⁵, towarzyszącej rynkowi internetowemu także pod koniec lat 90. XX w. Największy udział w przejęciach i fuzjach miała firma aukcyjna eBay Incorporation⁷¹⁶, jak również inne firmy, m.in. MercadoLibre, QXL Ricardo czy QXL Poland.

⁷¹⁵ H. Chwistek-Dudek, *Fuzje i przejęcia – problem integracji przedsiębiorstw*, w: *Strategiczna transformacja polskich firm. Od restrukturyzacji do strategii rozwoju zewnętrznego*, red. W. Sroka, H. Chwistek-Dudek, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2012, s. 63.

⁷¹⁶ W dalszej części rozdziału nazwa firmy eBay Incorporation będzie zastąpiona nazwą skróconą eBay Inc. Podobnie skrót ten będzie odnosił się do innych firm internetowych, które w nazwie posiadają sformułowanie „Incorporation”.

Analizowany okres niestabilności oraz trudności na rynku online przetrwały przede wszystkim serwisy mające największą liczbę użytkowników i aukcji, m.in.: DeRemate, ArRemate, MercadoLibre, eBid, iCollector, eBay.com, Delcampe, uBid, a także częściowo te serwisy, które powstały tuż przed pęknięciem bańki internetowej. W przypadku tych ostatnich z wymienionych przedsięwzięć aukcyjnych krótki okres funkcjonowania na rynku internetowym sprawił, że serwisy te nie zdążyły zgromadzić jeszcze rozbudowanych społeczności użytkowników, jak również bogatego asortymentu produktów, przez co spadek liczby użytkowników oraz aukcji w czasie kryzysu nie był dla nich aż tak odczuwalny, jak miało to miejsce w przypadku innych serwisów aukcyjnych, które w chwili znacznego pogorszenia sytuacji miały już coś do stracenia. Jak wynika z analizy rynku internetowego, okres kryzysu dot-comów w latach 2001–2002 przetrwały w większości serwisy aukcyjne w Europie, jak również cieszące się dużą popularnością serwisy aukcyjne w Stanach Zjednoczonych (tabela 4.1).

Okres wzmożonej odbudowy rynku internetowego oraz serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych na świecie przypada głównie na lata 2004–2010, kiedy zaczęły powstawać nowe internetowe serwisy, głównie o zasięgu horyzontalnym, ogólnoużytkowym i regionalnym. Najwięcej utworzono ich w Europie, co było głównie spowodowane niesłabnącym zainteresowaniem aukcji internetowych oraz czerpaniem wzorów z amerykańskiego serwisu aukcji online eBay.com, należącego do eBay Inc. (rysunek 4.1).

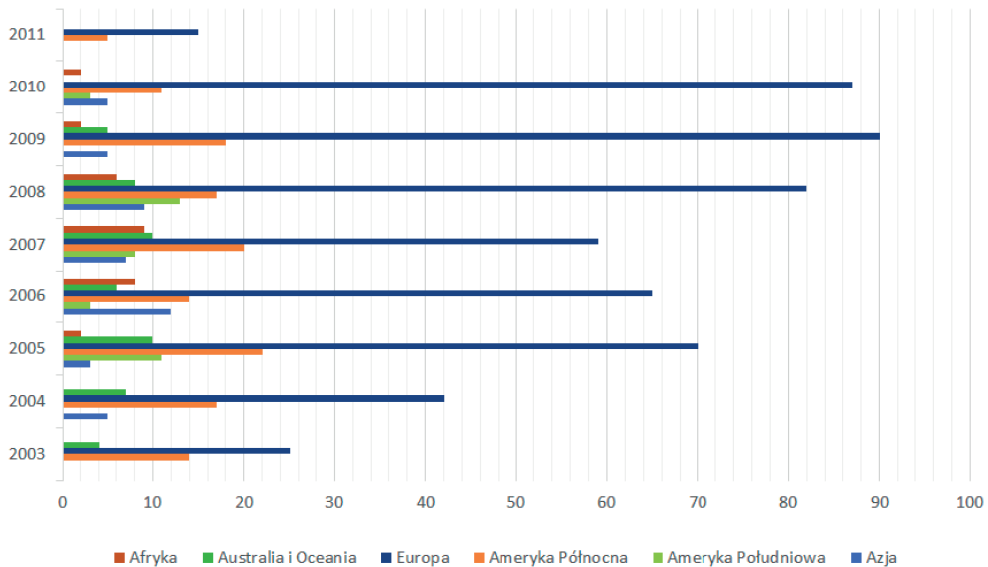
Warto w tym miejscu rozważań wskazać także na ograniczenie roli Ameryki Północnej, szczególnie Stanów Zjednoczonych, w tworzeniu aukcyjnych start-upów. Jak wynika bowiem z szacunkowych analiz, liczba amerykańskich serwisów o charakterze aukcyjnym powstałych po 2003 r. była blisko czterokrotnie niższa w porównaniu z liczbą internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych powstałych w Europie (tabela 4.2). W zdecydowanym stopniu było to spowodowane wiodącą pozycją na rynku internetowym serwisu eBay.com, który w badanym okresie posiadał już kilkanaście regionalnych i lokalnych witryn w innych państwach świata, m.in. w: Kanadzie, Australii i Nowej Zelandii, Indiach, Wietnamie, Japonii, Chinach, Niemczech, Austrii, Belgii, Hiszpanii, Holandii, Irlandii czy Francji. Ta niemalże monopolistyczna pozycja eBay.com na rynku internetowym w Ameryce Północnej zniechęcała twórców dot-comów oraz różnych przedsięwzięć internetowych do tworzenia nowych serwisów.

Tabela 4.1. Największe serwisy aukcyjne na świecie, które przetrwały okres twórczej destrukcji na rynku internetowym

Nazwa kontynentu	Kraj/region, nazwa serwisu i rok powstania
Afryka	Afryka Południowa: eBid (1999)
Ameryka Południowa	Argentyna: DeRemate (1999), MercadoLibre (1999); Brazylia: ArRemate (1999), MercadoLibre (1999); Chile: DeRemate (1999), MercadoLibre (1999); Ekwador: DeRemate (1999); Kolumbia: DeRemate (1999), DeReto (2001), MercadoLibre (1999); Urugwaj: DeReto (2001), MercadoLibre (1999); Venezuela: DeReto (2001), MercadoLibre (1999)
Ameryka Północna	Kanada: Auction4It (2002), Auction-Warehouse (1998), CSDAuction (2001), eBay (1997), eBid (1998), iCollector (1996), Vintage Auctions (2000); Meksyk: DeRemate (1999), DeReto (2001), MercadoLibre (1999); Stany Zjednoczone: A-gun (1999), Amys Auctions (1993), AquaBid (2000), Auctio-123 (1997), Auction Arms (1997), Auction Depot (1996), Auction-Warehouse (1998), Auction4It (2002), Auction-Warehouse (1998), Auctivia (1998), ArtBuyUs (1996), Baseball-Cards (1999), Bidshares (2000), Bid4Assets (1999), Choochoo Auction (2002), Cigarbid (1998), Delcampe (2000), eBay (1997), eBid (1998), ePagan Auction (2001), FurBuy (2000), Guitar Auction (1998), Gun Broker (1999), Heritage Fine Arts/Comics/Movie Posters/Entertainment/Sports/Currency/Historical (1999), Horse Tack Auctions (2002), Icollector (1996), Luxury Link (1997), Nortech-Cs (1993), Numis Media Auctions (2001), Old And Sold (2001), Playle (1997), Popula (1998), PublicSurplus (1999), Romahawk (2000), SalvageSale (1999), Shop Good Will (2002), Sterling Bidz (2000), TeleTrade (1996), UBid (1997), UpperBid (2001), Wards Auctions (2001), 3old Ladies (2001)
Australia i Oceania	Australia: eBid (1998); Nowa Zelandia: eBay (2001), Trade Me (1998)
Azja i Bliski Wschód	Chiny: A 123 (2002), Ruten (2000), Yahoo! Auctions (2000), Zol Auction (1999); Filipiny: eBay Ph (2001); Indie: eBay In (1999), In Forum Sale (2000); Izrael: Get It (2002); Japonia: Auction.jp (1998), Excite Jp Woman Auction (1999), iAuctionNet (2002), Mbook (2001), MSN Auction (1999), Yahoo! Auctions (2000), VinAuktion (1999); Korea Południowa: Auction Kr (1998), Auc25 (1999), G-Market (2000); Malezja: eBay (2001), Lelong (1999); Singapur: eBay (1998), Yahoo! Auctions (2000); Turcja: Acikalan (2000), GittiGidiyor (2000), Hemal Hemsat (2000), Sahibinden (2000)
Europa	Austria: Auxion (1999), Dealers (2002), Delcampe (2000), eBay (1999), eBid (1998); Belgia: Delcampe (2000), eBay (1999), eBid (1998), eBidBe (2002); Chorwacja: Aukcija24 (2002); Czechy: Eeebid (2000), Phila shop (1998), Webtrh Aukce (2000); Dania: Boflot (2002), Pau (2002), QXL (1997), VinAuction (1999); Estonia: Osta (2000); Francja: Central-Collection (2002), FreeBazar (2002), eBay (2002), eBid (1998), Onatoo (1999); Grecja: Emarket (2000); Hiszpania: Delcampe (2000), eBay (2002), eBid (1998), Delcampe (2000); Holandia: Delcampe (2000), eBay (1999), eBid (1998), Qoop (2001), Subastas Veracruz (2002), TodoColeccion Subastas (1997); Irlandia: eBay (1998), eBid (1998); Malta: Malta Park (2002); Niemcy: Algado (2001), Auxion (1999), eBid (1998), Delcampe (2000), eBay (1997), E-kon (2002), FairSold (2001), Feininger (1997), Filmauktion (2001), Free Bid (1999), Gratis Auktion (2001), Hood (1999), Militaria 321 (2000), Muenzauktion (2001), Nobis24 (2000), Notebook-Auktion (2001), Online Auktionen (1998), Rock Auktion (1999), SamBid (2002), Xhammer (1999); Polska: Allegro.pl (1999), Art.-Biznes (2002), Centa (2002), e-Numizmatyka Aukcja (2002), Mlo Aukcje (1998), Netbiz Licytacja (1999), Znaczkci-PL (2000); Portugalia: Miau (2001); Rosja: Auction-Su (2002), Conros Auction (2002), Мешок (1999), Rin Auction (2002); Rumunia: Eeebid Ro (2000), Transindex Árvéres (1999); Słowacja: Aukcie (2001), Aukcie WZ (2002), OneTwoSold (2002); Słowenia: Bolha (1999); Szwajcaria: Auxion (1999), Delcampe (2000), eBay (1998), HotBid (2002), Ricardo (1999), QXL (1997); Szwecja: Tradera (1999), NetAuc (1999); Ukraina: Delcampe (2000), Lviv Auction (2000); Węgry: SpeedBid (1998); Wielka Brytania: Auctionair (2001), Clearance Comet (1999), CQout (1999), Delcampe (2000), eBay (1999), eBid (1998), Morgan Auctions (2002), SandaFayre (2000), Stanley Gibbons (2000), Vatera (2000), 5marketplace (2002); Włochy: AstaMia (2001), Bid It! (2002), Delcampe (2000), eBay (1998), eBid (1998), Hasta (1999)
Karaiby	Wyspy Bahama: Auction Bahamas (2000)

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4.1. Liczba serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych powstałych w latach 2003–2011 w różnych częściach świata



Źródło: opracowanie własne.

Ponadto, zaawansowane aplikacje i profesjonalne narzędzia ułatwiające handel internetowy, szczególnie w sektorze B2C, a także dywersyfikacja działalności serwisu eBay.com sprawiły, że serwisy typowo aukcyjne, realizujące model handlu C2C, nie stanowiły już w badanym okresie atrakcyjnego miejsca wymiany. Użytkownicy prowadzący działalność handlową w dużych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych wracali na strony witryny eBay.com, wiedząc, że serwis ten stanowi rynek, na którym – bez względu na porę dnia czy miejsce – spotykają się miliony kupujących oraz sprzedających.

Tabela 4.2. Wybrane serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne (horyzontalne i wertykalne) na świecie powstałe po kryzysie dot-comów w 2002 r.

Nazwa kontynentu	Kraj/region, nazwa serwisu i rok powstania
Afryka (18)	Afryka Południowa: BidFox (2008), HippoBay (2006), Nimepata (2008), Snatch It All (2007), Trade Off (2008); Algieria: Bazaario (2007), Le213 (2009); Egipt: Ewaseet Auctions (2006), Ziinga (2010); Ghana: Bay (2008); Nigeria: Auctions (2006), Bid (2007), Ewaseet Auctions (2006); Sudan: Ewaseet Auctions (2006); Tunezja: Bazaario (2007), Mazed (2007), Echri Bay (2007), 2 Bid Madnes (2005)

Nazwa kontynentu	Kraj/region, nazwa serwisu i rok powstania
Australia i Oceania (38)	<p>Australia: Auction World (2004), Aussiebids (2004), Autorola (2008), BeerBid (2009), Bid Mate (2005), Bid Madnes (2007), Bid Sell (2006), Bid Rivals (2008), Bid2Trade (2009), Biz Bid (2007), CmY Bids (2008), Down Under Auctions (2007), EJay (2007), Eswap (2008), Kaqoo (2004), LowBids (2009), Low-Bids (2008), One Way (2003), Opal Auctions (2004), OZtion (2005), Play Limbo (2007), Travel Auctions (2008), Unique Bid Homes (2005), Wine Bid (2009), X5 (2006); Fiji: Buy In Fiji (2009), Fiji Buyer (2008); Nowa Zelandia: Auction Me (2005), Bid Rivals (2008), Bid Sell (2006), eBid (2007), EzyAuctionZ (2006), Kaqoo (2004), Lixtor (2005), Lot 123 (2005), One Way (2003), Sella (2007); Vanuatu: V Bay (2008)</p>
Europa (430)	<p>Austria: Autorola (2007), BidRivals (2008), Muenzkontor (2006), My-Hammer (2004), RohstoffePortal (2011), Swoopo (2005), 12buy (2005), 123zuschlag (2004); Belgia: Autorola (2006), Interenet (2010); Białoruś: Allegro (2008), Autolot (2009), A5by (2008), Ba By (2004), Klassno (2007), Oz Auctions (2004), Trade-Area (2010), 911 Auction (2006); Bośnia i Hercegowina: Bosnaoglasni (2007), Erando (2008), Limundo (2006); Bulgaria: Allegro By (2009), Aukro (2007), Auction Bg (2005), Boom (2004), HitCena (2009); Chorwacja: A (2008), Aukce Tibet (2008), AukceProPrirodu (2009), Aukcija Hr (2007), Aukcije Hr (2009), Stripovi Aukcije (2006), Hrvatskie Aukcije (2007), KupiProdaj (2008), Limundo (2006), Moja Aukcija (2008), R-Aukcija (2007); Czechy: A (2008), ACB (2009), Ajoba (2011), Akcni burza (2006), Almoneda (2010), Artbohemia (2005), Aubid (2009), Aujo (2010), Aukce-Auction (2008), Aukcegrafiky (2010), Aukceporsche (2010), Aukcezakredit (2010), AukceZbozi (2007), Aukce4you (2010), Auctivia (2008), Aukceautoland (2010), Aukce-AZ (2006), Aukce pro Tebe (2009), Aukce Realit (2009), AukCent (2009), Aukce-Starozitnosti (2010), Auklik (2011), Auklist (2010), AukMed (2008), Aukro (2003), Aukromanie (2010), Auland (2010), Auxory (2010), Auromanie (2011), Autoaukce.cz (2006), Autorola (2008), Baby Aukce (2008), BabyWeb Aukce (2007), Bankerat (2011), Barato (2010), Bbuy (2010), Biateq (2010), BidBeat (2011), Bonus (2009), Bozi-Aukce (2010), Brisco (2010), Car Aukce (2003), Car manager (2008), Car4auktion (2009), Cheapy (2010), Chytej (2008), CSMarket (2009), Czech-Auction (2009), Czynne (2010), Daukce (2009), Detart Aukce (2008), Drazebnicek (2010), Ebaron (2009), Ebum (2003), Elektroworld-Aukce (2010), Emimi Aukce (2006), Eplasty (2006), Esports Aukce (2007), Euro-Jarmark (2010), Fann E-aukce (2008), Filatelie-Stosek (2008), Goldsms (2010), HraveAukce (2009), HudebniAukce (2009), HyperSouteze SMS (2009), Ikup (2005), Inau (2009), Iphone-Zdarma (2010), Intelek (2009), Inzerce-Aukce (2009), Jumi (2009), Kaufmanie (2011), Kodiaq (2009), K-Sporting Aukce (2009), Lepsi-Aukce (2010), Licituj (2009), Linkabezpeci Aukce (2008), Loveme Aukce (2008), Luxus Aukce (2008), Mamca Aukce (2007), MegaSMS (2010), Military Aukce (2008), MimiAukce (2006), MimiBazik (2009), Mimicro (2009), Motomart (2010), Mujklik (2010), Nabidni (2006), NokiaSoutez (2010), Pelooto (2009), Pinkej (2010), Pohadkove-Aukce (2010), Postovniholub Aukce (2010), Priklepni (2008), Priklepni.cz (2008), Prima-Aukce (2010), Profibiz (2010), Revera (2009), Smaxy (2010), SMSkni (2010), SMSSoutez (2010), SMSwin (2010), Srba Aukce (2010), Sspe (2010), StastnaSMS (2010), rAukce (2011), Top-Aukce (2008), Ustar Aukce (2009), X-Sms (2010), XSouteze (2010), VAukci (2008), Vip-Aukce (2008), VyhrajCenu (2010), VyhrajNotebook (2010), VyhrajPalcem (2010), Vydrzasi (2010), Webdeal (2010), Webovytrh (2010), Za1korunu (2008), 79 Aukce (2004); Dania: Autocom (2006), Bidster (2006), Bid-Rivals (2008), Bruun Rasmussen (2004), Dam-Auction (2006), DanAuction (2005), Ebid (2007), GratisAuktioner (2005), Macca (2005), Mr123 (2010), Rav-Stamps (2003), StampBidz (2010), Yellow Base (2003), VF-Auction (2004), Vinderland (2005), Ziinga (2010), 24auk (2007); Estonia: Ee Oksjon (2009), Haamer (2009), Krooni Oksjon (2009), Sendioksjon24 (2009), Rate Oksjon (2009); Finlandia: Bidster Fi (2006), Fiksuhuuto (2010), Huuto (2005), NettiHuuto (2005), Ziinga (2010); Francja: AdjudiX (2007), Andycot (2009), Archine (2009), Autorola (2007), Bazaario (2007), BidRivals (2008), Bidsoo (2007), Cliic (2010), Icollec (2010), Interenet (2010), LeCollectionneur (2005), Mascoc (2005), OzEncheres (2005), SmartClick (2010), Tobecycle (2005), TopAchatVente (2005), WellBid (2010), Ziinga (2010); Grecja: BidBang (2009), Ebazaar (2008), Ibide (2003), IOffer (2007), Ricardo (2007); Hiszpania: Autorola (2007), BidRivals (2008), Eaucland (2006), Esubasting (2008), In-CostaBlanca Auction (2006), Lenoir Mercadillo (2008), MadBid (2008), Polse Subasta (2007), Pontu Precio (2008), Pujamos (2007), Subastamelo (2005), Subastas (2010), Swoopo (2005), Telocompro (2006), Ziinga (2010), 9-9-99 (2009); Holandia: Alles tekoop (2006), Autorola (2006), Bidster (2006), BidRivals (2008), Botterweg (2006), Daanveilingen (2005), Veilplaats (2006), Valkom (2008); Irlandia: Auction (2005), Autorola (2008), BidRivals (2008), Kaqoo (2004), MadBid (2008), Ziinga (2010); Islandia: Selt (2009); Litwa: Aukcion (2005), Aukcionas (2005), Pirkis (2005);</p>

Nazwa kontyentu	Kraj/region, nazwa serwisu i rok powstania
Europa (430)	<p>Luksemburg: Auktion (2004), Autorola (2006), BidRivals (2008); Niemcy: Adibay (2005), Ansichtskarten-Sammler (2004), Antikbuch24 (2004), AuktionAto (2006), AuktionE24 (2003), Autorola De (2006), Autoseite Auktion (2003), AuVito (2005), Badener-Auktionshaus (2004), BiddRS (2007), BidRivals De (2004), Biethaus (2004), BilligAuktionen (2003), BuyTool (2004), Ccity (2005), Deine Welt (2003), DieZehnGebote (2003), Dimlu (2003), DomainAuktion (2004), Doppelshop (2006), Exklusiv Waren (2005), EventGewerbe (2006), Flinky (2005), Frei Stempel Auktion (2005), Gomeins (2007), Handelsauktionen (2005), Handelssache (2005), HappyDeal24 (2007), JaBam (2005), Jobdoo (2005), Justiz-Auktion (2009), Ltur Auktion (2005), Keyas (2005), M-Mauser (2003), MadBid (2008), Marktplatz GG Auction (2005), ModelleOnline (2006), Muenzkontor (2006), My-Hammer De (2004), Robid (2006), RohstoffePortal24 (2011), SebWorld (2004), Snipster (2008), Soppo (2004), Speeno De (2009), Sport-Auktion (2006), Swoopo De (2005), Tele-24 (2007), Top-Auktion (2004), Top-Auktion (2006), Top-ErotikAuktion (2004), Tosigo (2003), Ueeibuy (2004), Unimotors 24 (2005), Wein-Commerce (2004), VosWeb (2003), Zoll Auction (2003), 1A Auktion (2003), 1-2-Meins (2006); Norwegia: Auction No (2009), Auksjonsboden (2006), BidRivals (2008), eBid (2007), Gibud (2006), Mr123 No (2010), Netthandelen (2004), Ziinga No (2010); Polska: Aceton (2004), Ahe (2009), aleBabka (2007), AlleZoo (2007), Atylla (2007), Aukcja-domen (2007), Aukcje.fm (2008), AukcjeZiemi (2008), Aukcje zwierząt (2008), Aukcje101 (2008), Auto Aukcje (2005), Aukcjusz (2009), AutoMotoBid (2009), Boome (2009), BidRivals (2008), Dessa (2009), Dumos (2005), eBay.pl (2005), Finansowo (2007), Galleo (2006), GoSale (2007), Igitto (2009), Kapiak (2009), Kiermasz.pl (2004), NetMama (2011), OdGrosza (2010), OtoAukcje (2008), Pacnij (2009), Podbij (2007), Smycz (2010), Sprzedam.pl (2005), Świstak (2003), TaniePodbijanie (2008); Portugalia: Bialto (2004), BidRivals (2008), Ebid (2007), Leiloes (2004), MercadoLivre (2010), NetLeilão (2006), Pt-Leilões (2004), Ziinga (2010); Rosja: Aajo (2009), Aizet (2004), Ander-Media (2008), AntikWariat (2004), AucLand (2006), Auctions Org Ru (2005), BidOnTheCity (2009), BimBim (2007), Boody (2009), E7 (2006), Glavbaza Torg (2005), GoStore (2009), Grivenik (2010), Hi-Po (2008), Interbid (2006), Internet-Aukcion Ru (2008), Istar (2005), Lotov (2007), Lotty (2007), Maxido Aukcion (2007), Мотоциклов (2006), Molotok (2005), Murmanau (2006), Mybay (2006), My Torg (2006), Narod-Market (2008), Okazii (2004), RuTorg (2005), Segol (2009), Scanon (2010), Suseka (2007), S99 (2006), Torge (2003), Torg70 (2008), Торжок (2005), Trade-Area (2010), Ykt Lot (2009), 24 au (2008); Rumunia: BidBuy (2009), BidsRo (2009), Ebidz (2006), MikroPret (2008), NppCompany (2007), LicitatiiBomba (2009), Licitatii-Online (2008), Minim (2005), Oceanul (2009), Okazii (2004), Ro-Masini (2003), Ro-Licitatii (2003), LicitatiiServicii (2008), Shop-Bay (2009), Tizo (2007); Serbia: Bidkos (2009), Limundo (2006), R-Aukcija (2007), Yubazar (2007), Za1Denar (2009), 1Centplus (2009); Słowacja: BaboPortal (2010), Biateq (2010), Dandy Aukcie (2010), Epark Aukcie (2007), Fesanda (2009), Loveme Aukcie (2009), Magister Aukcia (2010), Mimi Aukcie (2006), Moje Aukcie (2009), NakodujTo (2010), Pozri! Aukcie (2007), Priklepni.sk (2010), Waukcie (2010), Zlavosvet Aukcie (2011), 123 predane (2010), 4bay (2007); Szwajcaria: Basler-Auktion (2004), Exya (2005), Loopte (2006), Muenzkontor (2006), Swiss-Auktion (2005), Tibay (2010), Web Auction (2008); Szwecja: Autorola (2006), BidRivals (2008), Bidster (2006), BildAuctioner (2004), Budera (2005), eBid (2007), Konstbolaget (2005), Lagstabud (2009), Zave (2005); Ukraina: Alkar Torg (2005), Auction (2003), Auction One in Ua (2005), Aukro (2006), Balabon (2003), BestBids (2008), Bid-24 (2010), Ck Tovar (2008), eTorg (2004), FZU (2008), Novolot (2009), Poltava (2009), SBay (2009), Smolotka (2009), TriDvaOdin (2010), 12stl (2009); Węgry: AukcioLap (2011), Aru (2009), DMArvers (2007), Kis Licit Nyer (2005), Licit (2008), LicitBazar (2008), LicitVilag (2010), MarkaPiac (2007), Numismatics Arverses (2007), Speeno (2009), TeszVesz (2003), TopLicit (2007), Tibay (2004), TutiLicit (2010), Web Aucio (2006), Web Bolt (2008), Vatera (2005), Veteran Aucio (2006), Zsibvasar (2007), 2Filler (2009); Wielka Brytania: Auctions United (2007), AutoEBid (2008), Bazaario (2007), BidBeat (2011), BidOnTheCity (2009), BidRivals (2008), BidSell (2006), Bidster (2006), BidTV (2006), Bid2 (2006), Bid4 a Bargain (2006), Bid4 a Book (2005), BraveBidders (2009), Bullnet Auctions (2007), Car Bidder (2004), Centaur Auctions (2003), Fellows (2009), GBBay (2008), 14Auction (2005), Kaqoo (2004), Londergo (2009), MadBid (2008), My Hammer (2008), Shiply (2008), SpecialistAuctions (2005), Swoopo (2005), Total Bids (2004), Xr8ed (2005), Ziinga (2010), 121 Bid (2005); Wiochy: AntiEbay (2008), Ast Annunci (2006), Asta Bassa (2009), Asta Italia (2007), Aste Click AstaVIP (2006), AsteMania (2009), AsteReverse (2009), AsteSegugio (2009), Autorola (2007), BayPal (2008), BazarBay (2005), BidRivals (2008), BuzzBid (2009), Double-Bid (2009), Ebuy (2003), Escran (2008), MadBid (2008), Masebo (2005), Prezzi Shock (2005), SuQuit (2004), Tibay (2010), Tui Aste (2007), 1centesimo (2003)</p>

Nazwa kontynentu	Kraj/region, nazwa serwisu i rok powstania
Bliski Wschód (25)	Arabia Saudyjska: Mazadmall (2008), Souq (2005); Bahrajn: Ewaseet Auctions (2006); Cypr: Ewaseet Auctions (2006), Kaqoo (2004), Ola (2007); Izrael: P1000 (2005); Jordania: Souq (2005); Katar: eDelala (2006), Ewaseet Auctions (2006); Kuwejt: Ewaseet Auctions (2006); Liban: Ewaseet Auctions (2006); Oman: Ewaseet Auctions (2006), Oman Bay (2007), OmaniMall (2006); Syria: Ewaseet Auctions (2006); Turcja: Alcam Satcam (2006), Avde Fazla (2006), Mezat Salonu (2006), 321 Sattim (2006), Superal Sat (2004); Zjednoczone Emiraty Arabskie: Deal Bay (2006), Dubai Bid (2007), Ewaseet Auctions (2006), Souq (2005)
Karaiby (7)	Dominikana: LaPuja (2008), MercadoLibre (2007), Subastamelo (2005); Haiti: Auction Haiti (2009); Kuba: Carribe Sales (2006); Portoryko: Buy I Go (2008), Subastamelo (2005)
Ameryka Północna (119)	Kanada: Bazaario (2007), Bid Buy Sells (2007), Bid Tomate (2009), Free-Auctions (2008), HomeTown Bids (2011), Kaqoo (2004), KMoose (2007), Unique Auctions (2009), Vance Auctions (2005); Kostaryka: MercadoLibre (2007), Rema Tico (2006); Meksyk: Bid Rivals (2008), DeSubasta (2007), MercadoPlus (2008), Subastamelo (2005); Panama: MercadoLibre (2007), Subastamelo (2005); Salwador: Subastas EnElSalvador (2005); Stany Zjednoczone: Ahmoze (2006), AnyOtherBids (2005), AtOncer (2005), Auction.com (2005), AuctionStorm (2010), Auctions4Wheels (2005), AuctionVia (2008), AudiogoN (2003), Baseballs Planet Auction (2004), Bazaario (2009), Bid Sell (2010), Bidaroo (2007), BidChargers (2010), BidCorral (2005), Biddingtons (2003), BidOnTheCity (2010), BidorBuy Direct (2006), BidRivals Us (2008), Bid Rodeo (2010), BidSell Us (2005), Bidtopia (2007), Bid66 (2006), Bidding For Good (2009), BidYellUs (2009), BidWerX (2003), Bidz (2005), BigDeal (2009), BikerBids (2006), Bomobee (2009), Brenthwood Wine (2003), Bricol Sports Auction (2005), Car Auction Sources (2004), Children Books Market (2004), Collector Traps (2003), Continental Auction (2007), CSTV Auctions (2008), DealBid (2009), EBang (2004), Fire Dogs Auctions (2009), Foopile (2009), Get Me Bids (2007), Go4Bids (2008), Government Auctions (2007), Gun-Lodge (2004), GunRunner Auctions (2004), Gun911 (2007), Hacks Auction (2003), HiBidder (2005), HometownBids (2011), Hunter Bid (2005), IBid Free Auctions (2003), IBid Motors (2004), Imandi (2008), I Sold My Gun (2006), Kaqoo (2004), KMoose (2007), Listia (2009), Mature Auctions (2005), MLB Auctions (2004), Modern Nights Auction (2005), Modlow Arway (2008), Mommy Auctions (2007), Murder Auction (2007), My Hammer Us (2010), My Kids Closet (2005), Nail Bidder (2010), New Age Auctions (2003), NHL Auctions (2004), ODesk (2003), Oltiby (2007), Overstock Auctions (2003), Pickle Bid (2011), Plunder Here (2005), Plus Size Clothing Auction (2009), Portero (2005), Property Rooms (2005), QxBid (2008), Racers Auction (2005), Raynors Auction (2004), REI Auctions (2007), RMAuctions (2007), Rock Bottom Auctions (2004), Rock Island Auction (2004), Satisfaction (2003), Sell Buy1 (2008), Simple Bids (2010), StampFair (2006), StampOffers (2003), Steamy Auctions (2007), SumoBid (2006), Swoopo Us (2007), ToBuyTwo (2008), ToysAuction (2009), The Next Bid (2009), TicketMater Auctions (2008), Veg Buy (2005), Your High Bid (2006), Wavec (2010), We Bidz (2006), Wise Auctions (2008), Zinga (2010)
Ameryka Południowa (28)	Argentyna: Argentina Subastas (2008), Lo Subaste (2007), Mendoshops (2006), MercadoPlus (2008), PoeCentavos (2010), Soloventa (2007), Subastamelo (2005), Subastas Web (2005), Tus Remates (2006), 4Kbay (2008); Boliwia: Mercado Bo (2005); Brazylia: BidRivals (2008); Chile: MercadoPlus (2008), Subastamelo (2005); Ekwador: Subastamelo (2005); Kolumbia: Subastamelo (2005); Paragwaj: MercadoPlus (2008); Peru: Epunto Latino (2007), MercadoLibre (2007), Peru Remate (2007), Rematazo (2007), Remate (2007), Subastamelo (2005); Urugwaj: MercadoPlus (2008), Subastamelo (2005); Wenezuela: MercadoPlus (2008), Subastamelo (2005), 1000 Remates (2008)
Azja (38)	Armenia: Ebuy (2006); Bangladesz: Bid In (2006), Click (2005); Chiny: Eachnet (2008), Bid Sell (2006), eBay Cn (2003), Taobao (2003); Filipiny: Auction (2004); Indie: Bid 20 (2010), Bid Now2Get Free (2009), Bid2Win (2009), Chandni Market (2005), eBid (2007), EbidSell (2008), Ezeebids (2010), IndiaTimes Auction (2003); Indonezja: Lelang (2006); Japonia: eBay Jp (2003), Rakuten Auction (2006), Sekaimon (2004), 01Truck (2004); Kazachstan: Agora (2004), Allegro Kz (2008), Auction Kz (2006), One Auction (2006); Korea Południowa: Swoopo Kr (2010); Malezja: BidSell My (2003), E-Iklan (2003); Mongolia: MglAuction (2008); Pakistan: Bazaario (2007); Singapur: Bid Sell (2006), Cannla (2009), eBid (2007), Kaquu (2004); Tajwan: Bid Sell (2006), Shopping (2007); Uzbekistan: Stavka (2008); Wietnam: eBay Vn (2005)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Online Aukcje*, www.online-aukcje.com (dostęp: 21.11.2014).

Drugie kryterium odnoszące się do kreatywnej destrukcji wśród serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, nazwane przez autorkę kryterium „geografii przeobrażeń”, odwołuje się do różnych klasyfikacji:

- mikro, obejmującej pojedyncze firmy i/lub serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne;
- mezo, tj. grupującej internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne o charakterze krajowym (tj. lokalnym) i regionalnym;
- makro, porządkującej serwisy ze względu na grupy aukcyjne prowadzące działalność aukcyjną i transakcyjno-aukcyjną w obrębie kilku państw na świecie (tj. powyżej 10) i posiadające zasięg globalny.

Kreatywna destrukcja, związana z geografiami przeobrażeń, zachodzi także w trzech wymiarach: indywidualnym, społecznym oraz korporacyjnym⁷¹⁷. Pierwszy wymiar oznacza dostosowanie się poszczególnych firm i serwisów aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych do nowych wymagań technologicznych i organizacyjnych oraz do potrzeb rynku. Oznacza to, że dzięki innowacjom i przy ich wsparciu mogą one odpowiadać rosnącym oczekiwaniom użytkowników.

Wymiar społeczny twórczej destrukcji można sprowadzić do stwierdzenia, że zmiany, jakie zachodzą na rynku online, mające najczęściej postać przeobrażeń technologicznych oraz powodujące upadek wielu przedsięwzięć aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych, dotyczą ich użytkowników, głównie strony podaźowej, tj. sprzedających, którzy oferują swoje przedmioty głównie w serwisach lokalnych (w ujęciu mikro), świadczących swoje usługi w sposób non profit i stawiających na samodzielny rozwój.

Z kolei wymiar korporacyjny twórczej destrukcji jest związany z upadkiem firm oraz serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, które wykazują znaczny stopień niezdolności do wprowadzania zmian (czyli tzw. brak wrażliwości) w zakresie technologii, organizacji, wprowadzania nowych aplikacji oraz usług itp. Stąd postępowanie na rynku online w obrębie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych następuje najczęściej przez dywersyfikację ich działalności, jak również ekspansję regionalną i globalną.

Ten proces kreatywnej destrukcji w obszarze *e-commerce* jest związany z różnymi zjawiskami i trendami obserwowanymi w Internecie, które także w istotny sposób zmieniają sposób funkcjonowania analizowanych przedsięwzięć o charakterze aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym. Do najważniejszych niewątpliwie należą

⁷¹⁷ Por.: K.B. Matusiak, *Twórcza destrukcja i schumpeterowski przedsiębiorca*, w: *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 172.

m.in.: usieciowienie, uspołecznienie i globalizacja⁷¹⁸, albowiem za ich przyczyną zmianie uległy m.in. rola, znaczenie oraz pozycja serwisów aukcyjnych i serwisów transakcyjno-aukcyjnych w strukturach samego Internetu i rynku internetowego na świecie. Większość wątków dotyczących twórczej destrukcji na rynku internetowym odpowiada zaproponowanemu przez Josepha Aloisa Schumpetera⁷¹⁹ modelowi triady, na którą składają się (rysunek 4.2):

- inwencja; w odniesieniu do serwisów i firm aukcyjnych ma ona swoje przełożenie w poszukiwaniu nowych bądź zmodyfikowanych modeli biznesowych oraz rozwiązań technologicznych, które pozwolą serwisom aukcyjnym na wyróżnianie się na tle innych serwisów oraz będą odpowiadały potrzebom użytkowników;
- innowacja, pozwalająca na zastosowanie inwencji w praktyce gospodarczej, jak również na identyfikację oraz wyróżnienie danego serwisu aukcyjnego i transakcyjno-aukcyjnego na rynku internetowym;
- imitacja, prowadząca do upowszechnienia rozwiązania na rynku i przejmowania go przez inne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne lub serwisy handlowe, niezwiązane z modelem aukcji internetowej (np. sklepy online, pasażerowie internetowe itp.).

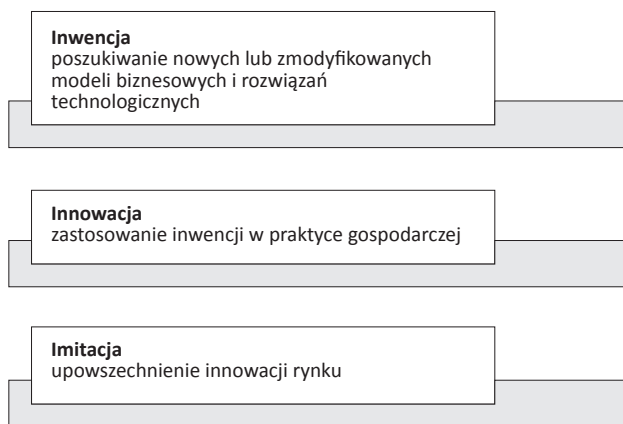
W gospodarce cyfrowej po 2002 r., w której presja konkurencyjna jest silna, wejście na rynek łatwe, a firmy i serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne poruszają się na granicy przetrwania, innowacja nosi znamiona szybkiej innowacji. Firmy aukcyjne, które wprowadziły tego typu działania, w przyszłości z reguły osiągały wysokie dochody, natomiast te, które zaniechały tego typu działań, narażone były na wyeliminowanie z rynku. Stąd Schumpeterowska koncepcja kreatywnej destrukcji w odniesieniu

⁷¹⁸ Zdaniem Anny Stos-Roman rozwój Internetu, a wraz z nim także powstanie internetowych serwisów aukcyjnych przypada na okres piątej fali rewolucji naukowo-technicznej, obejmującej lata 1990–1999, zapoczątkowanej także szybkim rozwojem nowych technologii, tj. sieci cyfrowych i Internetu. Okres ten charakteryzuje się dominacją przemysłów „intensywnych intelektualnie”, bazujących na wiedzy, oraz powstaniem nowych technologii. Ten etap ewolucji systemu gospodarczego określa się w literaturze przedmiotu mianem „gospodarki opartej na wiedzy” lub „nowej gospodarki”. Dla porównania, pierwsza fala rewolucji, trwająca 60 lat, rozpoczęła się w 1785 r. i wiązała się z postępowaniem w przemyśle tekstylnym, produkcji i przetwarzaniu żelaza oraz wynalezieniem maszyny parowej. Drugą falę, trwającą 55 lat, zainicjowano w 1845 r. zastosowaniem silnika parowego, wynalezionej przez Jamesa Watta, oraz pojawieniem się kolei żelaznej i stali. Trzeci cykl, trwający 50 lat, wiąże się z elektrycznością, przemysłem chemicznym oraz odkryciem silnika spalinowego. W okresie czwartej, 40-letniej fali rewolucji naukowo-technicznej dominujące znaczenie przypisywano przemysłom: petrochemicznemu, elektronicznemu oraz lotniczemu. A. Stos-Roman, *Innowacje jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa opartego na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 653, s. 66–67.

⁷¹⁹ Więcej na temat ekonomisty w: M.C. Becker, T. Knudsen, *Schumpeter and the Organization of Entrepreneurships*, w: *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies*, red. P.S. Adler, Oxford University Press, New York 2009, s. 207–312; D. Reysman, *Schumpeter's Market: Enterprise and Evolution*, Edward Edgar Publishing Inc., Massachusetts 2004; P.R. Senn, *The Influence of Schumpeter's German Writings on the Mainstream Economic Literature in English*, w: *Joseph Alois Schumpeter – Entrepreneurship, Style and Vision*, red. J. Backhaus, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 2003, s. 149–150; Y. Shionoya, *Schumpeter and the Idea of Social Science*, Cambridge University Press, Tokyo 2007.

do rynku online, firm i serwisów aukcyjnych w pierwszych latach nowego millenium podkreślała znaczenie zniszczenia i destrukcji, które przyczyniły się do powstania nowego układu sił⁷²⁰, jak również narodzin nowych firm aukcyjnych⁷²¹. Ów nowy układ sił wynikał poniekąd z zaniechania działań na rzecz ponownego zaistnienia na rynku online (ponownego odkrywania się) oraz braku innowacji wprowadzanych przez serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, które kryzysu nie przetrwały, bądź serwisy, którym udało się zmierzyć z trudną sytuacją gospodarczą i społeczną, ale w niedługim czasie stały się obiektem zainteresowania konkurentów, zdolnych podjąć wysiłek, by ponownie pojawić się na rynku bądź go zdominować⁷²².

Rysunek 4.2. Model twórczej destrukcji na rynku online w świetle triady Josepha Aloisa Schumpetera



Źródło: opracowanie własne.

Dzięki twórczej destrukcji dokonującej się na rynku online, a tym samym w odniesieniu do serwisów aukcyjnych i serwisów transakcyjno-aukcyjnych, po pęknięciu bańki internetowej na początku tego tysiąclecia sytuacja różnych podmiotów w gospodarce elektronicznej stawała się coraz mniej stabilna. Z jednej strony proces ten zaowocował tym, że kolejne fale innowacji wymusiły pożądaną kreatywną rekonstrukcję, która była potrzebna do wytworzenia nowego układu sił na rynku internetowym w obrębie serwisów aukcyjnych i serwisów transakcyjno-aukcyjnych,

⁷²⁰ Por.: T. Kalvet, R. Kattel, op.cit., s. 19–20.

⁷²¹ Por.: Z.J. Acs, B. Carlsson, Ch. Karlsson, *Entrepreneurship, Small & Medium – Sized Enterprises, and the Macroeconomy*, Cambridge University Press, Cambridge 1999, s. 103–104.

⁷²² Por.: J. Mohr, S. Sengupta, S. Slater, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, Pearson Education Inc., New Jersey 2010, s. 36.

zaś z drugiej – przyniósł nieodwracalne lub trudno odwracalne skutki, radykalnie zmieniając sytuację setek serwisów aukcyjnych na całym świecie, jak również korzystających z nich ludzi i tworzących je firm⁷²³. Ta nierównowaga ekonomiczna, będąca konsekwencją ciągłej konkurencji między różnymi podmiotami rynku internetowego (horyzontalnymi, wertykalnymi, lokalnymi, globalnymi itd.), doprowadziła do szukania nowych rozwiązań w zakresie obsługi klientów, współpracy z innymi uczestnikami rynku czy wprowadzania nowych rozwiązań, które w efekcie przyczyniły się do wzrostu gospodarczego.

W warunkach współczesnej gospodarki procesy twórczej destrukcji zachodzą niemalże co chwilę. Widoczne są one także we wszelkiego rodzaju prowadzonej w sieci działalności korporacyjnej w zakresie zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności, podczas gdy przez cały XX w. największe firmy na świecie były motorem napędowym gospodarki⁷²⁴. W większości działania te oparte były na tzw. koncepcji dobrej zmiany (zwanej także metodą Kaizen⁷²⁵), która wywodzi się z rynku japońskiego i której główna teza głosi, że „jakość to nie tylko ulepszanie produktu, lecz także pewien styl życia, ciągłe ulepszanie, poprawa”⁷²⁶.

Kryzys 2001–2002 i towarzyszące mu innowacje oraz chęć osiągnięcia przewagi konkurencyjnej doprowadziły wiele firm aukcyjnych do zastąpienia dotychczasowych produktów i procesów bardziej unowocześnionymi oraz zaktualizowanymi⁷²⁷. W myśl założeń J.A. Schumpetera innowacjami tymi okazały się nowe produkty, opcje i funkcjonalności serwisów aukcyjnych czy wejście na geograficznie nowe rynki. Ponadto, konsekwencją kryzysu stało się także umocnienie kształtującej się w latach 1995–2001 nowej struktury na rynku internetowym, tj. oligopolu firm (grup aukcyjnych): eBay Inc., QXL Ricardo, QXL Poland i MercadoLibre, z równoległe towarzyszącą jej inną strukturą zbliżoną do konkurencji monopolistycznej, tworzoną przez pozostałe serwisy i firmy aukcyjne na świecie⁷²⁸.

⁷²³ Por.: E. Mączyńska, *Cywilizacyjne uwarunkowania rozwoju Polski*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2011, nr 5/55, s. 18–19.

⁷²⁴ W. Visser, *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, John Wiley & Sons, New York 2011, k. nlb.

⁷²⁵ Wyraz ten składa się z dwóch słów – *kai*, oznaczającego zmianę, oraz *zen*, które oznacza „coś dobrego”. Łącząc te słowa, uzyskano związek wyrazowy, który można najkrócej zinterpretować jako „dobra zmiana”. Metodę Kaizen identyfikuje się wielorako, tj. jako: ciągłe ulepszanie; nieustanne podnoszenie kwalifikacji; bezustanne zmiany; doskonalenie i postęp. S. Wawak, *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Wydawnictwo OnePress, Gliwice 2004, s. 135.

⁷²⁶ M.A. Leśniewski, A. Predygiel, *Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007, s. 83.

⁷²⁷ Por.: L.W. McKnight, P.M. Vaaler, R.L. Katz, *Creative Destruction. Business Survival Strategies in the Global Internet Economy*, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts 2001, s. 6.

⁷²⁸ W świetle założeń twórcy kreatywnej destrukcji, J.A. Schumpetera, innowacje jako czynnik stymulujący rozwój gospodarczy odnosi się do pięciu przypadków: wprowadzenia nowego produktu, z jakim

4.1.2. Fuzje i przejęcia na rynku internetowym jako determinanty rozwoju firm i grup aukcyjnych oraz kształtowania się nowego ładu w gospodarce cyfrowej

Fuzje i przejęcia (ang. *Mergers and Acquisitions* – M&A)⁷²⁹ tak w gospodarce tradycyjnej, jak i na rynku internetowym uchodzą za szczególną formę twórczej destrukcji oraz koncentracji, będącą efektem m.in. reagowania na zmiany technologiczne, których wynikiem są przekształcenia struktury własnościowej, podmiotowej i/lub przedmiotowej. Ich nadrzędnym celem jest generowanie zysków i szybki wzrost firmy. W praktyce fuzje i przejęcia w *e-commerce*, szczególnie w odniesieniu do serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, są związane z przeniesieniem części lub 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 tego wskutek przejęcia większościowego pakietu udziałów lub akcji.

Zakładając postępujące procesy konsolidacyjne i integracyjne, jakie zachodzą w obrębie rynków tradycyjnych i elektronicznych we współczesnej gospodarce, należy stwierdzić, że charakter, jak i liczba oraz częstotliwość sojuszy, przejęć i fuzji podejmowanych przez serwisy, firmy, paragrupy i grupy aukcyjne na świecie wydają się

konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia, nadania mu nowych cech lub istotnego udoskonalenia jakości istniejącego produktu; wprowadzenia nowej metody produkcji jeszcze praktycznie niewypróbowanej w danej dziedzinie lub jej istotnego zmodernizowania; otwarcia nowego rynku, czyli takiego, na którym dany rodzaj krajowego przemysłu uprzednio nie działał, i to bez względu na to, czy rynek istniał wcześniej, czy nie, stworzenia nowego segmentu rynku lub wejścia na geograficznie nowy rynek; zdobycia nowego źródła zaopatrzenia w surowce, półprodukty lub półfabrykaty niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone; wprowadzenia nowej struktury organizacji lub nowego typu organizacji przedsiębiorstwa, np. stworzenia monopolu bądź jego złamania. A. Czarnota, *Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej” 2009, nr 13, s. 82; J.A. Schumpeter, *Teoria...*, op.cit., s. 104.

⁷²⁹ Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Halinę Chwisteczką-Dudek przez pojęcie fuzji rozumie się połączenie lub łączenie się przedsiębiorstw, w wyniku którego z dwóch lub więcej niezależnych podmiotów gospodarczych pozostaje jeden, podczas gdy drugi traci osobowość prawną (model $A + B = A$, gdzie A jest nabywcą, B sprzedawcą). W wyniku takiego połączenia następuje przeniesienie całego majątku spółki przejmowanej na spółkę przejmującą w zamian za udziały, które spółka przejmująca wydaje akcjonariuszom spółki przejmowanej. Szczególną odmianą fuzji jest konsolidacja, która występuje wówczas, gdy obie łączące się spółki tracą osobowość prawną, a zamiast nich z połączonych majątków i kapitałów powstaje nowe przedsiębiorstwo (model $A + B = C$). Z kolei przez „przejęcie” należy rozumieć transfer kontroli nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa z jednego inwestora lub jednej grupy inwestorów do innego lub innych. H. Chwisteczka-Dudek, *Fuzje i przejęcia – problemy integracji przedsiębiorstw*, w: *Strategiczna transformacja polskich firm. Od restrukturyzacji do strategii rozwoju zewnętrznego*, red. W. Sroka, H. Chwisteczka-Dudek, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012, s. 69–70.

zjawiskiem normalnym, które w perspektywie najbliższych kilku lat jeszcze bardziej zyska na znaczeniu. Wynika to m.in. z różnorodności celów strategicznych, jakie M&A pozwalają osiągnąć analizowanym podmiotom – zarówno dokonującym fuzji oraz przejęć, jak i przejmowanym. Do najważniejszych celów należą⁷³⁰:

- szybsze wejście na rynek, większa jego koncentracja oraz wzmocnienie na nim swojej pozycji;
- uniknięcie wysokich kosztów stałych oraz ryzyka, związanych z wchodzeniem na nowe rynki;
- zwiększenie przychodów, ograniczenie lub redukcja kosztów, będących następstwem wzrostu zakresu korzyści skali oraz podział kosztów stałych pomiędzy większą liczbę uczestników i użytkowników rynku;
- dostęp do niewykorzystanych zasobów oraz innowacji, niezbędnych do zwiększenia lub utrzymania pozycji rynkowej i zapewnienia długoterminowego wzrostu;
- bardziej profesjonalna i skuteczniejsza obsługa użytkowników internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych przez zapewnienie im dostępu do większej bazy produktów i możliwości handlowych bez względu na lokalizację i czas dokonywania zakupów;
- ograniczenie lub zminimalizowanie ryzyka utraty zastrzeżonej wiedzy;
- zwiększanie liczby użytkowników korzystających z analizowanych serwisów w kraju oraz za granicą;
- dywersyfikacja działalności oraz rozwój nowych produktów, funkcjonalności i narzędzi, zapewniających odpowiednie warunki prowadzenia działalności aukcyjnej i aktywności handlowej;
- ekspansja na rynki zagraniczne oraz synergia horyzontalna i wertykalna;
- zwiększenie zainteresowania ze strony inwestorów i innych kontrahentów.

Uogólniony wykaz celów i korzyści wynikających z M&A w odniesieniu do serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych przedstawia tabela 4.3.

Tabela 4.3. Wybrane cele i korzyści dla serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych wynikające z M&A

Cel	Korzyść
Synergia operacyjna: <ul style="list-style-type: none"> • ekonomia skali (korzyści skali), • korzyści zasięgu – zakresu (in. ekonomia zakresu) 	<ul style="list-style-type: none"> • poprawa efektywności działania przez przejęcie klientów, dostawców itp., • wejście na rynki niezdominowane jeszcze przez konkurencję, • wyparcie konkurencji z rynku

⁷³⁰ A.J. Sherman, *Mergers and Acquisitions from A to Z. Strategic and Practical Guidance for Small-and Middle-Market Buyers and Sellers*, AMACOM, New York 2010, s. 9–10; M.A. White, G.D. Bruton, *The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach*, Thomson South-Western, Mason 2010, s. 216.

Cel	Korzyść
Synergia finansowa	<ul style="list-style-type: none"> • niższe koszty zaangażowanego kapitału, • niższe koszty lub ich redukcja, • przychody i zyski
Dywersyfikacja w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> • nowych użytkowników/kontrahentów/dostawców itp. na dotychczasowym rynku, • nowych użytkowników/kontrahentów/dostawców na nowym rynku 	<ul style="list-style-type: none"> • wyższa wartość rynkowa, • wyższe dochody i zyski, • dostęp do niewykorzystanych zasobów
Reorientacja strategiczna w zakresie zmian technologicznych	<ul style="list-style-type: none"> • dostęp do nowych technologii, aplikacji itp., • kompetencje technologiczne i wiedza
Menedżeryzm	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost znaczenia kadry menedżerskiej i jej roli w obsłudze użytkowników
Siła rynkowa	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększanie cen powyżej poziomu cen konkurencyjnych bez wpływu na popyt i podaż, • ekspansja zagraniczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. De Pamphilis, *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities: an Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*, Academic Press, Amsterdam 2013, s. 5.

Fuzje i przejęcia w *e-commerce*, szczególnie w zakresie serwisów, firm, paragraf i grup aukcyjnych, można klasyfikować według różnych kryteriów. W kontekście charakteru powiązań i dynamiki zmian zachodzących na rynku internetowym w ciągu ostatnich kilku lat najważniejsze wydają się kryteria obszaru geograficznego, profilu przejmowanych przedsięwzięć oraz modelu e-biznesowego podmiotów przejmujących i przejmowanych. Wiążąc wspomniane kryteria z klasyfikacjami fuzji i przejęć, zaproponowanymi przez różnych autorów, m.in. Halinę Chwistecką-Dudek⁷³¹, Martine'a Cardela Gertsena, Anne-Marie Søderberg, Jensa Erica Torpa⁷³², Patricka A. Gaughana⁷³³, Tracey Roberts⁷³⁴, trzeba stwierdzić, że najczęściej stosowanymi rodzajami fuzji i przejęć na rynku internetowym oraz w odniesieniu do serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych są:

- fuzje i przejęcia o charakterze horyzontalnym (ang. *horizontal*) – konsolidacji dokonują firmy świadczące tę samą usługę lub grupę usług; decydują się na nią firmy, których cykl życia usługi znajduje się w fazie spadkowej; w przypadku firm aukcyjnych ten rodzaj M&A jest stosowany w odniesieniu do serwisów i firm aukcyjnych będących faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami; ta forma

⁷³¹ H. Chwistecka-Dudek, *Fuzje i przejęcia – problemy...*, op.cit., s. 72–73.

⁷³² M.C. Gertsen, A. Søderberg, J.E. Torp, *Different Approaches to the Understanding Culture*, w: *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, red. M.C. Gertsen, de Gruyter, Berlin 1998, s. 19.

⁷³³ P.A. Gaughan, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons, New York 2010, s. 13–14.

⁷³⁴ T. Roberts, *The Failure Rate of Cross-Border Mergers Is So High, Because the Majority of Companies Mainly Focus on Hard Factors*, GRIN Verlag, Ravensburg 2009, s. 9–10.

koncentracji polega na przejęciu jednego serwisu lub firmy aukcyjnej przez inną firmę, zaś jej głównymi celami są m.in.:

- uzyskanie korzyści skali,
 - pozyskanie nowych użytkowników,
 - wejście na nowy rynek,
 - zwiększenie udziałów w rynku, który dotychczas zajmowany był przez przejmowany podmiot,
 - powiększenie swojej działalności,
 - dokapitalizowanie nierentownego lub upadającego serwisu aukcyjnego lub transakcyjno-aukcyjnego;
- fuzje i przejęcia o charakterze wertykalnym (ang. *vertical*) – koncentracja stanowi kolejny etap tego samego procesu; dotyczy ona firm funkcjonujących w następujących po sobie ogniwach łańcucha wartości; na tę formę koncentracji decydują się serwisy i firmy aukcyjne pragnące rozszerzyć swój katalog o takie usługi i opcje, które bezpośrednio lub pośrednio są związane z dokonywaniem zakupów w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych; należą do nich m.in.: porównanie cen w innych „miejscach” w Internecie, tj. w innych serwisach, i natychmiastowa zapłata za zakupiony towar; celem fuzji i przejęć wertykalnych na rynku internetowym mogą być m.in. oszczędności w kosztach transakcyjnych, stworzenie wysokich barier wejścia;
 - fuzje i przejęcia koncentryczne (ang. *concentric*) – odnoszą się do tych firm aukcyjnych, które dzięki konsolidacji pragną zdywersyfikować swoją działalność; analizowany rodzaj fuzji i przejęć dotyczy zatem spółek różnych sektorów, powiązanych jednak w sposób technologiczny lub handlowy; przykładem może być współpraca serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych z zewnętrznymi sklepami internetowymi, pasażami handlowymi oraz innymi serwisami biznesowymi, chociaż o profilu działalności różnym od serwisów aukcyjnych; celem fuzji i przejęć koncentrycznych na rynku online może być m.in. uzyskanie korzyści pola, tj. sytuacji prowadzącej do podziału kosztów i lepszego wykorzystania kluczowych kompetencji;
 - fuzje i przejęcia konglomeratowe (ang. *conglomerate*) – odnoszą się do konsolidacji dwóch firm, z których każda działa w obszarze innej działalności biznesowej oraz pomiędzy którymi nie występuje żadne powiązanie; przykładem może być współpraca serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych z bankami obsługującymi płatności internetowe, komunikatorami internetowymi, porównywarkami cen, serwisami rekomendacyjnymi itp.; celem analizowanego typu fuzji i przejęć w obrębie serwisów i firm aukcyjnych jest ograniczenie ryzyka funkcjonowania i elastyczna alokacja zasobów.

Poza wspomnianą wcześniej klasyfikacją, fuzje i przejęcia wśród serwisów i firm aukcyjnych można dzielić według innych kryteriów, m.in. logiki powiązań, motywów działania, celów działania i zasięgu⁷³⁵. Biorąc pod uwagę pierwsze kryterium, należy stwierdzić, że fuzje i przejęcia serwisów i firm aukcyjnych na rynku internetowym przyjmują charakter konkurencyjny, kiedy są przeprowadzane w celu uzyskania korzyści skali i powiększenia udziałów w rynku, lub transakcyjny, kiedy ich celem staje się uzyskanie kluczowych kompetencji.

Ze względu na motywy działania w literaturze przedmiotu wyszczególnia się fuzje i przejęcia o charakterze strategicznym i okazynym. W przypadku serwisów i firm aukcyjnych najczęściej są dokonywane koncentracje o charakterze strategicznym, mające służyć poprawie długookresowej pozycji konkurencyjnej, szczególnie w odniesieniu do firm aukcyjnych prowadzących działalność zagraniczną.

Kryterium celów działania pozwala wyróżnić fuzje i przejęcia o charakterze ofensywnym i defensywnym. Ten pierwszy rodzaj koncentracji jest efektem realizacji celów strategicznych silnych serwisów i firm aukcyjnych, pragnących m.in. zwiększyć udział w rynku lub wartość dodaną. Fuzje i przejęcia o charakterze defensywnym dotyczą przede wszystkim małych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, które mają problemy z utrzymaniem się na rynku i w ten sposób podejmują działania obronne, zabezpieczające przed likwidacją.

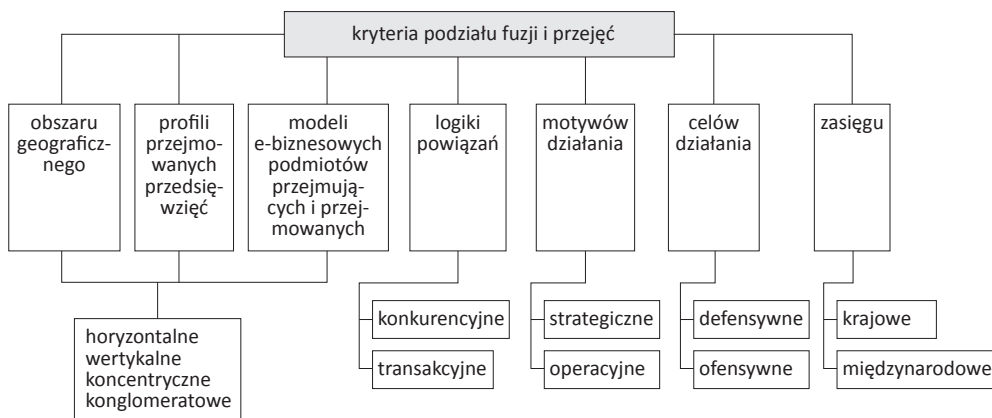
Ostatnie kryterium zasięgu uwzględnia fuzje i przejęcia krajowe i międzynarodowe. Są one związane z przepływem kapitałów w kraju lub na arenie międzynarodowej i tworzeniem firm aukcyjnych w kraju lub za granicą (rysunek 4.3).

W historii serwisów, firm, paragrup i grup aukcyjnych dają się wyróżnić dwie fale M&A, w trakcie których doszło do dwóch fuzji oraz ponad 100 przejęć o różnym charakterze, mających istotny wpływ na obecną sytuację rynku internetowego i *e-commerce* na świecie.

Pierwsza fala fuzji i przejęć na rynku internetowym w obrębie serwisów i firm aukcyjnych przypadła na lata 1997–2002 i zbiegła się z piątą (tj. obecną, trwającą od 1993 r.) falą fuzji, obejmującą podmioty gospodarki nieinternetowej, stymulowaną procesami globalizacyjnymi, obniżeniem kosztów pracy oraz otwarciem rynku dla większej liczby producentów. Sytuację występującą w okresie poprzedzającym pierwszą falę na rynku online, jak również jej przebieg i konsekwencje można przyrównać do pierwszej fali fuzji i przejęć w historii gospodarki światowej, przypadającej na lata 1893–1904⁷³⁶.

⁷³⁵ H. Chwistecka-Dudek, *Fuzje i przejęcia a strategia dywersyfikacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004, s. 171–172; H. Chwistecka-Dudek, *Fuzje i przejęcia – problemy...*, op.cit., s. 72–73.

⁷³⁶ Fala ta była także nazwana falą przelomu, najbardziej widoczne jej efekty zaś można było dostrzec w Stanach Zjednoczonych.

Rysunek 4.3. Rodzaje fuzji i przejęć w świetle różnych kryteriów

Źródło: opracowanie własne.

Druga i aktualnie trwająca fala fuzji i przejęć w obrębie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych rozpoczęła się wraz z końcem kryzysu dot-comów i przypomina drugą falę fuzji i przejęć w gospodarce światowej, występującą w latach 1919–1929 (tabela 4.4, rysunek 4.4). Jej charakterystyczną cechą jest dalsze łączenie małych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w celu przetrwania na rynku, występujące zaś w tym okresie fuzje i przejęcia miały charakter przejęć *one-at-time*, *many-at-once* i *one by one*⁷³⁷.

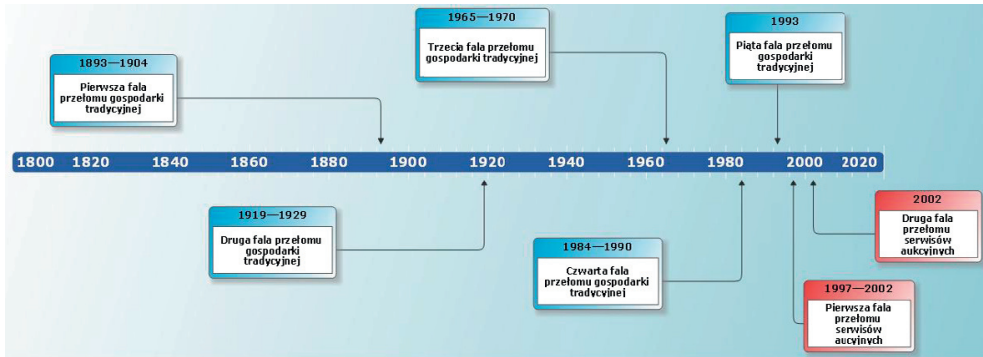
Tabela 4.4. Chronologia fal fuzji i przejęć w gospodarce tradycyjnej na świecie oraz w serwisach i firmach aukcyjnych

Gospodarka tradycyjna		Serwisy i firmy aukcyjne	
Fala	Okres	Fala	Okres
Pierwsza, zwana „falą przełomu”	1893–1904	Pierwsza	1997–2002
Druga	1919–1929	Druga	od 2002 r.
Trzecia – „era konglomeratów”	1965–1970		
Czwarta	1984–1990		
Piąta	od 1993 r.		

Źródło: opracowanie własne.

⁷³⁷ *One-at-time* dotyczy sytuacji, kiedy firmy i serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne łączyły się z powodu pojawiających się zagrożeń lub kiedy duże serwisy i firmy aukcyjne wchłaniały mniejsze firmy. *One by one* występuje, kiedy podobne przedsiębiorstwa pod względem wielkości i struktury pochłaniają się nawzajem. Z kolei z modelem *many-at-once* mamy do czynienia wówczas, kiedy kilka zróżnicowanych kapitałowo, organizacyjnie i rynkowo firm i serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych łączy się z inną firmą aukcyjną, aby wzmocnić swoje działanie w sektorze. P. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia: techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania przedsiębiorstw, teoria i praktyka*, Księgarnie Akademickie, Kraków 2000, s. 61.

Rysunek 4.4. Oś czasu z uwzględnieniem fuzji i przejęć w gospodarce tradycyjnej i gospodarce cyfrowej



Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku sytuacji gospodarczej z przełomu XIX i XX w., nadejście pierwszej fali fuzji na rynku internetowym wśród serwisów i firm aukcyjnych poprzedzał model zbliżony do modelu konkurencji doskonałej i konkurencji monopolistycznej. Pragnienie uzyskania przez większe firmy aukcyjne dominującej pozycji na rynku spowodowało proces koncentracji kapitałów i wiedzy, co w znacznym stopniu wpłynęło na strukturę rynku oraz panującą na nim sytuację, a także w ramach analizowanych podmiotów. Pierwsze transakcje łączenia się serwisów i firm aukcyjnych były konsekwencją swobodnego przepływu kapitałów, braku precyzyjnych unormowań prawnych w zakresie *e-commerce*, jak również dążenia do wykorzystania korzyści skali⁷³⁸.

Fuzje i przejęcia dokonujące się na rynku internetowym w latach 1997–2002 były jednymi z czynników, które przyczyniły się do wytworzenia sytuacji quasi-monopolistycznej wśród niektórych serwisów oraz firm aukcyjnych. Serwisy te, realizując strategię segmentu lub strategię portfelową, dążyły do zwiększania udziałów w rynku online, wzmocnienia pozycji konkurencyjnej, jak również wzrostu zysków przez eksploatację pozycji rynkowej. Status quasi-monopolisty w badanym okresie posiadała firma eBay Inc., a w jej serwisach było skoncentrowanych ponad 75% wszystkich internetowych aukcji na świecie. Główną przyczyną takiego układu sił na rynku internetowym był m.in. brak równowagi pod względem pozycji konkurencyjnej serwisów i firm aukcyjnych. Wyrazem takiej sytuacji był natomiast nieustanny proces wchłaniania słabszych i mniejszych serwisów oraz firm przez silniejszych konkurentów⁷³⁹.

⁷³⁸ H. Chwistecka-Dudek, *Fuzje i przejęcia – problemy...*, op.cit., s. 61–62.

⁷³⁹ Ibidem.

W badanym okresie doszło także do jednej z największych fuzji na rynku internetowym, mającej charakter konsolidacji. 16 maja 2000 r. brytyjska firma aukcyjna QXL.com plc⁷⁴⁰ i niemiecki serwis aukcyjny Ricardo.de AG⁷⁴¹ połączyły się, tworząc firmę QXL Ricardo plc (dalej: QXL Ricardo)⁷⁴², prowadzącą działalność aukcyjną w kilkunastu państwach Europy Zachodniej oraz Europy Środkowej⁷⁴³. Fuzja miała m.in. ograniczyć udział serwisu aukcyjnego eBay.com w handlu na rynku europejskim, jak również przeciwstawić się dominacji amerykańskiej firmy aukcyjnej w *e-commerce*⁷⁴⁴. Wykaz fuzji firm aukcyjnych w latach 1997–2014 przedstawia tabela 4.5.

Tabela 4.5. Fuzje serwisów i firm aukcyjnych w latach 1997–2014

Data fuzji	Firmy łączące się (rodzaj fuzji)	Firma powstała w ramach fuzji	Wartość fuzji (w USD)
16.05.2000	QXL.com plc i Ricardo.de AG (konsolidacja)	QXL Ricardo plc	900 mln
03.10.2002	eBay Inc. i PayPal Inc. (fuzja) ^a		1,5 mld

^a W większości źródeł połączenie eBay Inc. i PayPal Inc. interpretowane jest jako fuzja, podczas gdy transakcja ta zbliżona jest do modelu przejęcia.

Źródło: opracowanie własne.

⁷⁴⁰ QXL.com plc to ogólnoeuropejski serwis aukcyjny, założony w Londynie w 1997 r. przez dziennikarza „Financial Times” Tima Jacksona. Serwis prowadził aukcje typu C2C i B2C w dziewięciu językach oraz przy użyciu dziewięciu walut obcych w następujących krajach: Wielkiej Brytanii (od listopada 1997 r.), Niemczech (od października 1998 r.), Francji (od grudnia 1998 r.), Włoszech (od czerwca 1999 r.), Holandii (od października 1999 r.), Norwegii (od grudnia 1999 r.), Danii (od stycznia 2000 r.), Hiszpanii (od lutego 2000 r.) i Polsce (od marca 2000 r., po przejściu Allegro.pl). We wszystkich tych krajach firma korzystała z domen QXL i głównej domeny narodowej. Od 1999 r. serwis był notowany na giełdzie londyńskiej London Stock Exchange i Nasdaq National Market w Stanach Zjednoczonych (LSE: QXL.L; NASDAQ: QXLC). W grudniu 2000 r. w QXL zarejestrowanych było ponad 500 tys. użytkowników i 1,3 mln przedmiotów. *Further Details re Proposed Merger with Ricardo.de*, http://www.investigate.co.uk/articlePrint.aspx?id=2000051607_55286412K (dostęp: 15.07.2014).

⁷⁴¹ Ricardo.de AG (NM: RIDF) to serwis aukcyjny, powstały w 1999 r. w Baar w Szwajcarii, prowadzący aukcje B2C i C2C. Serwis miał swoje oddziały w Holandii, Szwajcarii i Wielkiej Brytanii. W marcu 2000 r. w serwisach Ricardo było zarejestrowanych 670 tys. osób. Ibidem.

⁷⁴² Dla przykładu, w 2007 r. firma aukcyjna QXL Ricardo prowadziła działalność aukcyjną w następujących krajach: Norwegii, Szwajcarii, Danii, Rosji, Bułgarii, Rumunii, Polsce, Czechach, Słowacji oraz na Węgrzech i Ukrainie. 22 grudnia 2007 r. QXL Ricardo plc zmieniło nazwę na Tradus Ltd. Nowa nazwa miała odzwierciedlać główną działalność firmy, czyli *trade*, tj. handel. Rok później firma Tradus została przejęta przez koncern Naspers. Więcej informacji na ten temat w rozdziale 5.

⁷⁴³ Więcej na temat fuzji QXL.com i Ricardo w: S.M. Glover, S.W. Liddle, D.F. Prawitt; *E-business: Principles and Strategies for Accountants*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2002, s. 58; A. Kambil, E. van Heck, *Making Markets: How Firms Can Design and Profit From Online Auctions and Exchanges*, Harvard Business School Press, Boston 2002, s. 188; *QXL and Ricardo Merge to Create Euro Auction Giant*, <http://www.pcadvisor.co.uk/news/desktop-pc/44/qxl-and-ricardo-merge-to-create-euro-auction-giant> (dostęp: 16.07.2014); *QXL.com plc and ricardo.de AG Merge to Form QXL ricardo plc, Creates The Leading European Online Auction Service, One of the Biggest E-Commerce Companies*, <http://www.thefreelibrary.com/QXL.com+plc+and+ricardo.de+AG+Merge+to+Form+QXL+ricardo+plc,+Creates...-a062105620> (dostęp: 16.07.2014); D. Soskin, *Net Profit: How to Succeed in Digital Business*, Wiley, Chichester 2010, s. 233–234.

⁷⁴⁴ Por.: R. Hajduk, *Będzie fuzja*, <http://www.pcworld.pl/news/28160/Bedzie.fuzja.html> (dostęp: 18.07.2014).

Analizowane zjawiska w obrębie internetowych serwisów aukcyjnych miały w latach 1997–2002 z reguły charakter *one-at-time*, strategiczny, zarówno ofensywny, jak i defensywny oraz dotyczyły powiązań horyzontalnych, choć występowały także przejścia wertykalne, koncentryczne i konsolidacyjne. Ten pierwszy rodzaj przejęć dotyczył głównie małych amerykańskich serwisów aukcyjnych, które powstawały na bazie sukcesu serwisu eBay.com, lecz ich udział w rynku był nieznaczny. Serwisy te łączyły się z reguły z innymi serwisami lub firmami aukcyjnymi, stając się ich własnością i przyjmując nazwę serwisu przejmującego, bądź były przejmowane przez serwisy lub firmy z obszaru *e-commerce* i stały się wówczas jednym z narzędzi wspomagających handel internetowych podmiotów przejmujących (tabela 4.6).

Tabela 4.6. Przejęcia wybranych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych przez inne serwisy i firmy aukcyjne na świecie w latach 1997–2010

Serwis przejmowany	Serwis przejmujący/ firma przejmująca	Rok przejścia
Auction Universe	Auctions.com	1999
Auction Warehouse	JCPenney	2000
AuctionWorks	MarketWorks	2002
Bid.com	The Brick.com	2002
Bidhit.com	EzBid.com	1998
Bidville.com	uBid.com	1999
BoxLot.com	Haggle Online Auctions	2001
Cityauction.com	CitySearch.com	2002
Cyber Auction	E2Auction.com	2002
FreeMarkets.com	Ariba.com	2001
uBid.com	CMGI	2000
321Gone	MyCar.com	2002

Źródło: opracowanie własne.

Przejęć o charakterze wertykalnym, koncentrycznym i konsolidacyjnym, a także ofensywnym strategicznym i konkurencyjnym dokonywały firmy aukcyjne mające dominującą pozycję, pragnące zdywersyfikować działalność i zwiększać swój udział w rynku internetowym. Tego typu aktywność prowadziły m.in. eBay Inc., Mercado-Libre, QXL.com oraz Ricardo plc. Ta pierwsza, realizując strategię „ośmiornicy”⁷⁴⁵, stała się modelowym przykładem licznych przejęć (głównie w Stanach Zjednoczo-

⁷⁴⁵ Strategia „ośmiornicy” to jedna ze strategii współpracy międzyorganizacyjnej, polegająca na zaangażowaniu firmy w kilkadziesiąt (a nawet kilkaset) umów o współpracy w różnych obszarach działalności. W. Sroka, *Pomiar efektywności fuzji i przejęć oraz strategii współpracy międzyorganizacyjnej: aspekty teoretyczno-praktyczne*, w: *Strategiczna transformacja polskich firm. Od restrukturyzacji do stra-*

nych), które rozpoczęła już pod koniec lat 90. XX w. i które w jej strategii biznesowej odgrywały bardzo ważną rolę⁷⁴⁶. Zdaniem Yvesa L. Doza i Gary'ego Hamela taki model rozwoju stanowi naturalną ewolucję firmy⁷⁴⁷. Dla przykładu, w kwietniu 1999 r. własnością eBay Inc. stał się jeden z największych i najbardziej prestiżowych domów aukcyjnych na świecie Butterfield & Butterfield (B&B)⁷⁴⁸, zaś kilka miesięcy później: niemiecki serwis aukcyjny Alando, serwis handlowy Blackthorne oraz serwis ogłoszeń motoryzacyjnych Kruse International.

Firma dokonuje rozszerzenia swojej działalności głównie przez przejęcia innych serwisów handlowych, które uchodzą za formę wartości dodanej w strategii dywersyfikacji firmy. Swoją międzynarodowy sukces eBay Inc. kontynuuje dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii, pozwalających na prowadzenie witryn aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w różnych językach oraz płatności internetowych w różnych walutach. Oznacza to, że globalna strategia tej firmy opiera się na przejściach lokalnych i regionalnych serwisów aukcji internetowych w Europie, Australii, obu Amerykach i Azji. Od 2001 r. eBay Inc. dokonał bowiem przejęcia wielu międzynarodowych firm⁷⁴⁹, stając się uczestnikiem kilku sojuszy istotnych dla jej dalszego rozwoju na świecie: w okresie pęknięcia bańki internetowej, tj. w lutym 2001 r., przejęła udziały w południowokoreańskim serwisie aukcyjnym Internet Auction Company; w styczniu 2001 r. jej własnością stał się iBazaar, wiodąca na rynku francuskim witryna handlu aukcyjnego⁷⁵⁰. Wyrazem dalszej ekspansji eBay Inc. było wejście we wrześniu 2001 r. w strategiczne relacje biznesowe z MercadoLibre, wiodącym serwisem aukcyjnym Ameryki Łacińskiej.

Jednym z najważniejszych przykładów C&A eBay Inc. okazała się fuzja z PayPal Inc., która była drugim i – jak dotąd – ostatnim tego typu wydarzeniem wśród serwisów, firm, paragrafów i grup aukcyjnych na rynku internetowym. Fuzja została przeprowadzona w październiku 2002 r. na kwotę 1,5 mld USD i dzięki niej serwis

tegiej rozwoju zewnętrznego, red. W. Sroka, H. Chwistecka-Dudek, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012, s. 109.

⁷⁴⁶ W świetle literatury aktywność eBay Inc. w stosunku do fuzji i przejęć można wyrazić różnymi określeniami dotyczącymi zachowań firmy, występującymi w większym lub mniejszym stopniu w zależności od sytuacji. Należą do nich m.in.: „notoryczny łowca” (dokonujący fuzji i przejęć bardzo często dla wzmocnienia własnej pozycji rynkowej, wykorzystywania efektów synergii i dywersyfikacji ryzyka) i „wytrwale czerpiący korzyści” (posiadający jasno zdefiniowane cele w postaci pomnożenia wartości firmy). W. Frąckowiak, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998, s. 55–56.

⁷⁴⁷ Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne*, Helion, Gliwice 2006.

⁷⁴⁸ A. Ghosh, *Pricing and Performance of Initial Public Offering in the United States*, Transaction Publishers, New Brunswick 2006, s. 14.

⁷⁴⁹ M. Khosrowpour, *Annals of Cases on Information Technology – Volume 6*, Idea Group Inc., Hershey 2004, s. 50.

⁷⁵⁰ W chwili przejęcia iBazaar posiadała strony online w Belgii, Brazylii, Włoszech, Niderlandach, Portugalii, Hiszpanii i Szwecji.

płatności P2P (ang. *person-to-person*), będący formą banku dla niemalże wszystkich transakcji zawieranych w serwisie aukcyjnym, umożliwił dokonywanie przelewów w różnych walutach między użytkownikami serwisów eBay na całym świecie. Fuzja z PayPal Inc. stała się zatem formą uwieńczenia modelu e-biznesowego oraz transakcji dokonywanych w serwisie eBay.com⁷⁵¹. Tylko w ciągu 2 kolejnych lat od chwili przejęcia udział PayPal Inc. w zyskach z serwisu aukcyjnego w zakresie płatności wzrósł o 300 mln USD. Korzyści operacyjne płynące z serwisu PayPal pozwoliły eBay Inc. na blisko 3-krotny wzrost przychodów w tym samym czasie⁷⁵².

H. Kent Baker i Halil Kiyamaz piszą, że przejęcie PayPala stanowiło logiczne posunięcie w strategii rozwoju firmy aukcyjnej, chociażby ze względu na: spójny charakter strategii obydwu spółek, strategiczną zgodność i obopólną współzależność⁷⁵³. Płatności serwisu PayPal zastąpiły bowiem przejęty w maju 1999 r. i funkcjonujący do 2002 r. (ale niespełniający wymagań użytkowników) system płatności internetowych Billpoint⁷⁵⁴.

Wybrane przejęcia firmy eBay Inc. i innych firm aukcyjnych w latach 1997–2002, tj. w okresie pierwszej fali fuzji i przejęć na rynku internetowym, przedstawia tabela 4.7.

Tabela 4.7. Wybrane przejęcia największych serwisów i firm aukcyjnych w latach 1997–2002

Nazwa przejmowanego serwisu (kraj pochodzenia)	Profil serwisu/firmy	Data przejęcia	Wartość (w mln)	Udział (w %)
eBay Inc.				
Up4Sale.com (USA)	serwis aukcyjny B2C firmy Jump Inc.	16.07.1998	70,00 USD	100
B&B Auctioners Corporation (USA) ^a	dom aukcyjny	28.05.1999	260,00 USD	100
Billpoint (USA) ^b	serwis płatności online firmy Billpoint Inc.	25.05.1999	275,00 USD	100
Kruse International (USA) wraz z podmiotami zależnymi	serwis ogłoszeń motoryzacyjnych wraz z firmami: Auburn Cordage Inc., ACD Auto Sales Inc., Reppert School of Auctioneering Inc. i Classic Advertising & Promotions Inc.	18.05.1999		100
Alando.de.ag (Niemcy)	serwis aukcyjny B2C	15.06.1999	43,00 USD	100
Blackthorne (USA)	oprogramowanie dla sprzedawców	16.12.1999	b.d.	100

⁷⁵¹ R.S. Schlossberg, *Mergers and Acquisitions: Understanding the Antitrust Issues*, American Bar Association, Chicago 2008, s. 1145.

⁷⁵² R.B. Dickie, *Financial Statement Analysis And Business Valuation for the Practical Lawyer*, American Bar Association, Chicago 2006, s. 342.

⁷⁵³ H.K. Baker, H. Kiyamaz, *The Art of Capital Restructuring: Creating Shareholder Value Through Mergers and Acquisitions*, John Wiley & Sons, Hoboken 2011, s. nlb.

⁷⁵⁴ R.B. Dickie, op.cit., s. 342.

Nazwa przejmowanego serwisu (kraj pochodzenia)	Profil serwisu/firmy	Data przejęcia	Wartość (w mln)	Udział (w %)
NEC (Japonia)	serwis <i>e-commerce</i> firmy NEC Corporation, utworzenie eBay Japan ^c	17.02.2000	b.d.	70
Half.com (USA)	serwis handlowy B2C	11.07.2000	318,00 USD	100
Internet Auction Co (Korea Południowa)	firma aukcyjna Internet Auction Co. Ltd	15.02.2001	120,00 USD	51
iBazar S.A. (Francja)	firma aukcyjna mająca strony aukcyjne iBazar w: Belgii, Brazylii, Francji, Włoszech, Holandii, Portugalii, Hiszpanii i Szwecji	21.01.2001	66,00 USD	100
EachNet (Chiny)	serwis aukcyjny B2C firmy EachNet Inc.	17.03.2002	30,00 USD	38
NeoCom Technology (Tajwan)	serwis <i>e-commerce</i> firmy NeoCom Technology Co. Ltd.	04.2002	11,10 USD	b.d.
eCorp Limited (Australia i Nowa Zelandia)	serwis handlowy, utworzenie eBay Australia i eBay New Zeland	10.2002	65,50 USD	100
MercadoLibre				
iBazar.com.br (Brazylia)	serwis aukcyjny C2C	09.2001	b.d.	100
Lokau.com (Brazylia) ^d	serwis handlowy	12.2002	b.d.	100
QXL.com (do maja 2000)				
Humpty Dumpty (Wielka Brytania)	serwis aukcyjny C2C, C2B	07.1999	3,10 GBP	b.d.
eSwap (Wielka Brytania)	serwis aukcyjny B2B	07.1999		b.d.
QXL (Norwegia)	serwis aukcyjny B2C	12.1999	b.d.	b.d.
DinSide AS (Norwegia)	serwis aukcyjny B2B	12.1999	13,20 GBP	b.d.
Jubii AS Auction (Dania)	serwis aukcyjny C2C, C2B	01.2000	b.d.	b.d.
Allegro.pl i Surf Stop Shop sp. z o.o. (Polska)	firma i serwis aukcyjny C2C, B2C	03.2000	75,00 USD	b.d.
Bidlet AB (Szwecja)	serwis aukcyjny C2C, C2B	06.2000	b.d.	b.d.
Bidlet (Finlandia)	serwis aukcyjny C2C, B2C	06.2000	b.d.	b.d.
QXL Ricardo plc (od 16.05.2000)				
Idefi SA (Niemcy)	dostawca infrastruktury dla serwisów aukcyjnych	04.2000	2,5 GBP	b.d.
iblive NV (Holandia)	operator aukcji „na żywo”	04.2000	b.d.	b.d.
Bidlet AB (Szwecja)	serwis aukcyjny B2C	06.2000	62,2 GBP	b.d.
ricardo.de AG (Niemcy, Holandia, Szwajcaria)	serwis aukcyjny C2C, B2C	11.2000	b.d.	b.d.
Ricardo.nl BV (Holandia)	firma aukcyjna	b.d.	b.d.	b.d.
Aucland.fr (Francja)	serwis aukcyjny C2C, B2C	06.2002	b.d.	b.d.

^a Dom aukcyjny B&B i nieruchomości należące do B&B, jak również spółki zależne od Kruse International zostały odsprzedane przez eBay Inc. w 2002 r.

^b 24 lutego 2000 r. eBay Inc. odsprzedał ok. 35% udziału własnościowego Wells Fargo Bank (WFB). W styczniu 2002 r. przejął 35% udziału mniejszościowego do serwisu BillPoint, będącego w posiadaniu WFB za 43,5 mln USD.

^c W marcu 2002 r. serwis aukcyjny eBay Japan zakończył działalność.

^d W literaturze i źródłach internetowych przyjęty jest zapis nazwy serwisu *Lokau.com* kursywą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *eBay Annual Report 1998–2014*, <http://www.annualreportowl.com> (dostęp: 17.07.2014).

Czynnikiem, który odróżnia drugą falę fuzji i przejęć od pierwszej, jest przejście od quasi-monopolistycznej struktury rynku, zdominowanego przez serwisy eBay Inc., do struktury oligopolistycznej. Wprawdzie w nowej strukturze (po 2002 r.) występuje lider rynku internetowego, którym wciąż jest eBay Inc., niemniej swój udział zaczynają podkreślać także inne serwisy, firmy, paragrupy i grupy aukcyjne, jak np.: QXL Ricardo plc⁷⁵⁵, QXL Poland oraz MercadoLibre, gromadzące wspólnie ok. 40% wszystkich aukcji internetowych na świecie⁷⁵⁶. W pierwszych latach drugiej fali fuzji i przejęć innych firm oraz serwisów stały się dla nich strategią przetrwania, w późniejszym okresie zaś także wyznacznikiem wysokiego statusu na rynku oraz zainteresowania ze strony użytkowników na całym świecie.

Przejęcia w latach 2003–2014 dokonywane przez największe na świecie firmy i grupy aukcyjne przybierają postać wszystkich czterech, opisanych wcześniej rodzajów transakcji. Pozycję lidera tego typu aktywności wciąż utrzymuje firma eBay Inc., która od 2002 r. dokonała przejęć ponad 30 firm i serwisów o różnym charakterze i profilu (tabela 4.6). Jej własnością stały się m.in. serwis z ogłoszeniami dotyczącymi nieruchomości Rent.com, przejęty za 415 mln USD, oraz Stubhub.com, oferujący bilety na imprezy o charakterze handlowym, przejęty w 2007 r. za sumę 292 mln USD, jak również internetowe serwisy ogłoszeń drobnych – Gumtree w Wielkiej Brytanii i *LoQUo* w Hiszpanii⁷⁵⁷, przejęte za kwotę 81,6 mln USD.

W kilkunastoletniej historii stosowania M&A firma eBay Inc. podjęła także kilka błędnych decyzji. Jedną z nich okazało się przejęcie w 2005 r. firmy Skype Technologies, operatora telefonii internetowej, za 3,1 mld USD w gotówce i akcjach. Decydując się na zakup Skype'a, przedstawiciele firmy wierzyli, że w ten sposób zwiększą zainteresowanie handlem aukcyjnym na swoich witrynach i ograniczą konkurencji dostęp do nowej technologii⁷⁵⁸. Jak podają Margaret A. White i Garry D. Bruton, decyzję zakupu Skype'a firma aukcyjna tłumaczyła m.in. próbami wykorzystania telefonii internetowej do głosowego prowadzenia aukcji, jak również chęcią stworzenia aplikacji do smartfonów (np. iPhone'a) do składania ofert i propozycji zakupu na

⁷⁵⁵ Zmiana nazwy firmy z QXL Ricardo Ltd na Tradus plc nastąpiła 22 grudnia 2007 r. W marcu 2008 r. grupa aukcyjna Tradus plc została przejęta przez największy afrykański koncern medialny Naspers Ltd, jednak w różnych statystykach aukcji, np. Aukcjostat.pl, funkcjonuje jako Tradus.

⁷⁵⁶ Statystyki aukcji, http://aukcjostat.pl/id4_pl/grupy_aukcyjne.html (dostęp: 12.07.2014).

⁷⁵⁷ 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, Mannheim 2009, s. 42–50.

⁷⁵⁸ D. DePamphilis, *Mergers and Acquisitions Basics: All You Need To Know*, Academic Press, Burlington 2010, s. 9. Por.: *Feminist Interventions in International Communication: Minding the Gap*, red. K. Sarikakis, L. Regan Shade, Rowman & Littlefield, Lanham 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, New York 2012, s. 9.

aukcjach eBay.com⁷⁵⁹. Działania takie miały zapewnić jej przewagę konkurencyjną nad innymi serwisami aukcyjnymi⁷⁶⁰.

Do najważniejszych przejęć firmy MercadoLibre należą: serwis aukcyjny DeRemate, prowadzący aukcje internetowe w 11 państwach Ameryki Południowej, za kwotę ok. 50 mln USD, jak również serwisy wspomagające handel aukcyjny, m.in. serwis reklamowy AutoPlaza, portale z ogłoszeniami nieruchomości Portalinmobiliario i Guiadinmuebles oraz firmy medialno-reklamowe, których łączna wartość przejęcia w latach 2003–2014 wynosiła 68,80 mln USD (tabela 4.8).

Trzecia z największych firm aukcyjnych na świecie, QXL Ricardo, przyjmując strategię zbliżoną do strategii eBay Inc., dokonała w latach 2006–2014 ok. 30 przejęć serwisów i firm aukcyjnych, jak również serwisów wspomagających *e-commerce* i handel aukcyjny (ponadto dokonała M&A także w sektorach innych niż *e-biznes* i *e-commerce*).

Tabela 4.8. Przykładowe przejęcia w trzech największych firmach (grupach aukcyjnych) na świecie w latach 2003–2014

Firma przejmująca	Nazwa i profil przejmowanego serwisu (kraj pochodzenia serwisu)	Data przejęcia	Kwota przejęcia (w mln)
eBay Inc.	CARad, serwis aukcyjny (USA)	31.01.2003	b.d.
	EachNet, pozostały udział (z 38% do 100%) serwisu aukcyjnego (Chiny)	07.2003	144,90 USD
	Internet Auction Co. Ltd., pozostały udział (z 51% do 99,9%) serwisu aukcyjnego (Korea Pd.)	17.12.2003	120,00 USD
	Marketplaats, serwis ogłoszeniowy (Holandia)	10.11.2004	291,00 USD
	Mobile.de, serwis ogłoszeń motoryzacyjnych (Niemcy)	01.04.2004	121,00 EUR
	Baazee.com, serwis aukcyjny (Indie)	02.08.2004	50,00 USD
	Viva Group Inc., wraz z serwisem ogłoszeniowym Rent.com (USA)	23.02.2005	415,00 USD
	Shopping.com, serwis reklamowy (Izrael)	30.08.2005	685,30 USD
	LoQUo, serwis reklamowy (Hiszpania)	18.05.2005	81,60 USD
	Gumtree, serwis ogłoszeniowy (Wielka Brytania)	19.05.2005	
	OpusForum, serwis reklamowy (Niemcy)	30.06.2005	
	Viva Group Inc. i serwis Rent.com, serwis z ofertami mieszkań i domów do wynajęcia (USA)	23.02.2005	435,00 USD
	Skype Technologies S.A., serwis telefonii komórkowej (USA)	14.10.2005	2,50 USD
	VeriSign's Payment Gateway Business, serwis płatności biznesowych (USA)	2005	373,80 USD
	Tradera, serwis aukcyjny (Szwecja)	24.04.2006	52,30 USD
	StubHub Inc., rynek elektroniczny (USA)	13.02.2007	292,40 USD

⁷⁵⁹ M.A. White, G.D. Bruton, op.cit., s. 216–217.

⁷⁶⁰ We wrześniu 2009 r. eBay Inc. przyznał jednak, że nie był w stanie czerpać korzyści, jakie mogła przynieść mu telefonia internetowa, i odsprzedał Skype Technologies prywatnej grupie inwestorów za sumę 2,75 mld USD. D. DePamphilis, op.cit., s. 9.

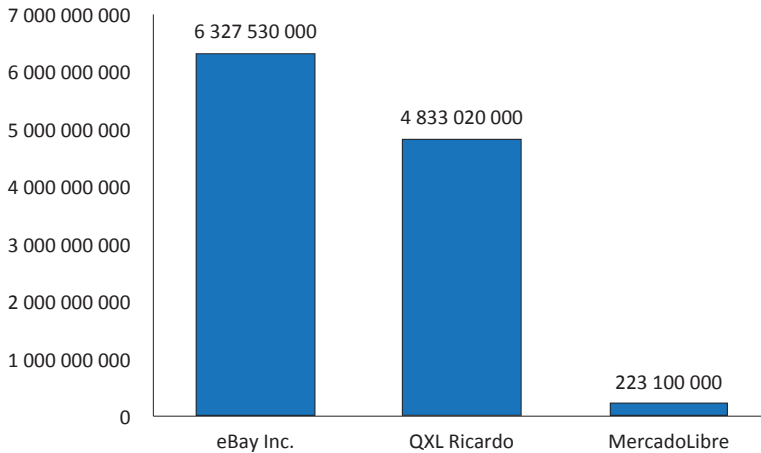
Firma przejmująca	Nazwa i profil przejmowanego serwisu (kraj pochodzenia serwisu)	Data przejęcia	Kwota przejęcia (w mln)
eBay Inc. (c.d.)	Fraud Sciences Ltd, serwis do zarządzania ryzykiem w Internecie (Izrael)	30.01.2008	153,60 USD
	Bill Me Later Inc., platforma handlu online (USA)	07.11.2008	914,60 USD
	Den Blå Avis i BilBasen, serwisy reklamowe (Dania)	06.10.2008	394,10 USD
	Gmarket Inc., 99,0% udziałów serwisu <i>e-commerce</i> (Korea Pd.)	15.06.2009	122,60 USD
	Magento, platforma <i>e-commerce</i> (USA)	16.08.2010	56,30 USD
	Brands4Friends, internetowy klub zakupowy z branży modowej (Niemcy)	01.2011	193,20 USD
	GSI Commerce, platforma <i>e-commerce</i> (USA)	17.06.2011	24,80 USD
	GittiGidiyor, rynek elektroniczny (Turcja)	03.05.2011	235,00 USD
	Zong, płatności przez operatora komórkowego (USA)	11.08.2011	231,70 USD
	Svpply, serwis zakupów społecznościowych (USA)	06.09.2013	b.d.
	Decide.com, serwis prognozowania cen (USA)	06.09.2013	b.d.
	Braintree, płatności internetowe (USA)	26.09.2013	800,00 USD
	Bureau of Trade, serwis <i>e-commerce</i> (USA)	27.09.2013	b.d.
	Shuttl, serwis oferujący usługi (Wielka Brytania)	22.10.2013	b.d.
PhiSix Fashion Labs, serwis odzieżowy (USA)	19.02.2014	b.d.	
MercadoLibre	DeRemate, serwisy aukcyjne z witrynami w: Brazylii, Kolumbii, Ekwadorze, Meksyku, Peru, Urugwaju, Wenezueli	12.2005	12,10 USD
	CMG, Classified Media Group Inc., firma reklamowa wraz z serwisami: reklamowymi oraz handlowymi www.tucarro.com i www.tuinmueble.com (Kolumbia, Wenezuela, Puerto Rico, Panama, USA)	01.2008	19,00 USD
	DeRemate, serwis aukcyjny w czterech państwach: Argentynie, Chile, Kolumbii i Meksyku	26.08.2008	37,60 USD
	AutoPlaza.com, serwis reklamowy (Meksyk)	14.11.2011	5,50 USD
	Autopark LLC i AP Clasificados, serwisy reklamowe (Meksyk)	09.2011	5,50 USD
	DeReto, serwis aukcyjny (Kolumbia)	2011	b.d.
	Neosur, dostawca oprogramowania (Argentyna)	26.03.2013	3,40 USD
	VMK, portale z ogłoszeniami nieruchomości Portalinmobiliario (Chile) i Guiadinmuebles (Meksyk)	09.04.2014	40,00 USD
QXL Ricardo (Tradus/ Naspers)	Ceneo SA, porównywarka cenowa (Polska)	12.2006	732,00 GBP
	M-Net, media i biznes elektroniczny (Afryka Pd.)	12.2006	12,00 USD
	Molotok.ru, serwis aukcyjny (Rosja)	10.2007	1500,00 GBP
	AFSAT Communications Limited, dostawca usług internetowych (Kenia, Uganda, Tanzania)	10.2007	b.d.
	Cloakware Inc., firma zajmująca się bezpieczeństwem oprogramowania (USA)	12.2007	b.d.
	Dayport, firma oferująca usługi telewizji interaktywnej (USA)	02.2008	b.d.
	Bankier.pl, 83% udziałów w serwisie informacyjno-biznesowym (Polska)	06.2009	b.d.
	BuscaPé Inc., 94,8% udziałów w grupie handlowej (Brazylia)	09.2009	b.d.
	Vatera.hu, serwis aukcyjny (Węgry)	09.2009	23,00 USD
Mail.ru, 41% udziałów w komunikatorze (Rosja)	11.2009	b.d.	

Firma przejmująca	Nazwa i profil przejmowanego serwisu (kraj pochodzenia serwisu)	Data przejęcia	Kwota przejęcia (w mln)
QXL Ricardo Tradus/ Naspers (c.d.)	Korbitec (Proprietary) Limited, 51% udziałów w platformie <i>e-commerce</i> (Afryka Południowa)	10.2009	b.d.
	Multiply Inc., 74% udziałów w rynku internetowym (Azja Pd.-Wsch.)	09.2010	44,00 USD
	OLX Inc., 68% udziałów firmy internetowej (Wielka Brytania)	08.2010	144,00 USD
	Trendsales.dk, serwis handlowy (Dania)	12.2010	13,00 GBP
	Level Up! International Holdings, usługi gier internetowych (Filipiny)	12.2010	51,00 USD
	DineroMail, latynoamerykański system płatności internetowych (Argentyna)	02.2011	28,00 USD
	7Pixel, 85% udziałów grupy <i>e-commerce</i> (Europa Zachodnia)	04.2011	35,00 USD
	Markafoni, 80% udziałów grupy <i>e-commerce</i> (Turcja)	07.2011	95,00 USD
	Slando Limited, grupa <i>e-commerce</i> (Ukraina)	07.2011	29,00 USD
	Fashion Days, 90% udziałów grupy <i>e-commerce</i> (Europa Zachodnia)	12.2011	54,00 USD
	Netretail, internetowy sprzedawca e-retailingowy (Czechy, Polska, Węgry, Słowacja, Słowenia)	06.2012	215,00 USD
	eMag, sprzedawca internetowy Dante International S.A. (Rumunia)	06.2012	82,00 USD
	Netretail, 79% udziałów internetowego sprzedawcy w: Czechach, Polsce, Słowenii i na Węgrzech oraz Słowacji	06.2012	180,00 USD
	Souq Group Limited, rynek internetowy, serwis płatności online (Arabia Saudyjska, Egipt, Kuwejt)	10.2012	37,00 USD
	Flipkart Private Limited, 10% udziałów w platformie <i>e-commerce</i> (Indie)	08.2012	102,00 USD
	redBus, internetowa platforma biletowa MIH India Global Internet Limited (Indie)	06.2013	100,00 USD
	Dubizzle, 28,6% udziałów w platformie online (Afryka)	07.2013	b.d.
	Souq Group Limited, 6,1% udziałów w rynku internetowym Arabii Saudyjskiej, Egiptu i Kuwejtu	07.2013	b.d.
	Flipkart Private Limited, 8,6% udziałów platformy <i>e-commerce</i> (Indie)	07.2013	b.d.
	SimilarWeb Limited, 26,1% udziałów dostawcy zawartości internetowej (Wielka Brytania, Irlandia)	02.2014	b.d.
eSky.ru, 30,7% udziałów w Neralona Investments Limited, dostawcy akcesoriów dziecięcych (Rosja)	02.2014	b.d.	

Źródło: opracowanie własne.

Fuzje i przejęcia dokonywane przez największe firmy i grupy aukcyjne na świecie umożliwiały zwiększenie udziałów w rynkach zagranicznych i dywersyfikację asortymentu produktów. O ile MercadoLibre i QXL Ricardo dokonywały przejęć głównie zagranicznych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w państwach ościenych, o tyle eBay Inc. przejmował zarówno zagraniczne serwisy i firmy aukcyjne, jak i serwisy oraz firmy funkcjonujące w *e-commerce*, ułatwiające i wspomagające handel aukcyjny, ale nie tylko. Podobną do eBay Inc. strategię działania przyjęła firma QXL Ricardo (rysunek 4.5).

Rysunek 4.5. Suma wartości przejęć różnych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych przez firmy eBay Inc., QXL Ricardo i MercadoLibre Inc. (w USD)



Źródło: opracowanie własne.

Ponadto analiza M&A w serwisach i firmach aukcyjnych w latach 1998–2014 pozwala wysnuć wniosek, że ich geograficzny kierunek był uzależniony od rodzaju strategii ekspansji prowadzonej przez firmy (grupy aukcyjne). Na podstawie przeprowadzonych obserwacji oraz analiz można zatem stwierdzić, że eBay Inc. jako firma, która dokonała w badanym okresie najwięcej M&A, prowadziła ekspansję międzynarodową, koncentrując się głównie na rynkach internetowych Ameryki Północnej i Europy Zachodniej oraz częściowo Azji. Z kolei QXL Ricardo realizował strategię M&A na rynku Europy Środkowej i Europy Wschodniej oraz Afryki, podczas gdy MercadoLibre – Ameryki Południowej.

4.1.3. Konflikty handlowe w firmach aukcyjnych

Konflikty handlowe (przemysłowe) stanowią kategorię konfliktów, które biorą swoje źródło w handlu i stosunkach przemysłowych, a dokładniej – w zróżnicowanych interesach uczestników w nich występujących. Z konfliktem mamy zatem do czynienia wówczas, gdy przyjmuje on charakter walki, jaką prowadzą między sobą ludzie reprezentujący odmienne wartości, bądź walki, w której głównym motywem staje się dostęp do władzy lub ograniczonych dóbr⁷⁶¹.

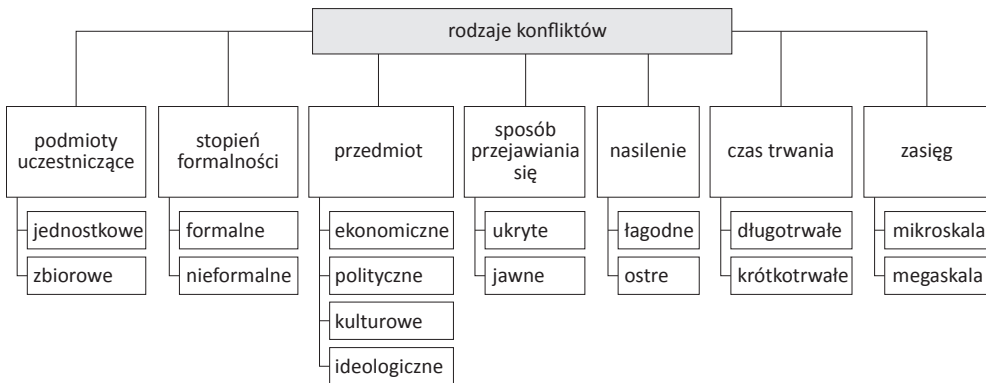
⁷⁶¹ R. Towalski, *Przedsiębiorstwo i stosunki pracy*, w: *Socjologia gospodarki*, red. J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, Difin, Warszawa 2006, s. 247. Por.: L. Gilejko, *Rynek i otoczenie instytucjonalne (socjologia makroekonomiczna)*, w: *Socjologia gospodarki*, red. J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, Difin, Warszawa 2006, s. 116.

W literaturze wyróżnia się wiele klasyfikacji konfliktów handlowych i przemysłowych, które dotyczą także podmiotów funkcjonujących w Internecie, m.in. serwisów i firm aukcyjnych. Konflikty występujące na rynku internetowym, jak również w serwisach i firmach aukcyjnych można podzielić, kierując się następującymi kryteriami⁷⁶² (rysunek 4.6):

- podmiotów biorących udział w konfliktach:
 - konflikty jednostkowe,
 - konflikty zbiorowe;
- stopnia formalności:
 - konflikty formalne,
 - konflikty nieformalne⁷⁶³;
- zasięgu konfliktu:
 - konflikty występujące w mikroskali,
 - konflikty występujące w megaskali;
- przedmiotu konfliktu:
 - konflikty ekonomiczne
 - konflikty polityczne,
 - konflikty kulturowe,
 - konflikty ideologiczne itd.;
- sposobu ich przejawiania się:
 - konflikty ukryte,
 - konflikty jawne;
- nasilenia (siły) konfliktu:
 - konflikty łagodne,
 - konflikty ostre;
- czasu ich trwania:
 - konflikty długotrwałe,
 - konflikty krótkotrwałe.

⁷⁶² R. Towalski, op.cit., s. 248.

⁷⁶³ Formalny konflikt przemysłowy to określenie dotyczące zorganizowanych form ekspresji sytuacji konfliktowych, artykułowanych za pośrednictwem związków zawodowych i innych przedstawicielstw pracobiorców. Typową postacią konfliktu formalnego jest zorganizowany strajk, tzn. takie zaniechanie pracy, które jest czasowym zerwaniem umowy. Przy tym wykorzystuje się zbiorową siłę grupy pracowniczej do przeciwdziałania sankcjom i wymuszania poprawy warunków pracy i płacy. Ten drugi rodzaj konfliktu wyłamuje się z jakiegokolwiek systemowej organizacji, wypływa wprost z poczucia krzywdy i ma na ogół charakter całkowicie żywiołowy. Do tej kategorii należy wiele z pozoru irracjonalnych form sabotażu w przedsiębiorstwach, podobnie jak wiele czysto indywidualnych i wręcz nieświadomych form protestu, np. absencje, częste zmiany pracy, niedbalstwo czy nawet wypadki przy pracy. Ibidem, s. 247–248.

Rysunek 4.6. Rodzaje konfliktów w świetle różnych klasyfikacji

Źródło: opracowanie własne.

Wzorem różnych firm tradycyjnych, także rynek internetowy, jak również serwisy i firmy aukcyjne stały się w ostatnich latach przestrzenią różnych sporów i konfliktów. Były to z reguły konflikty o charakterze jednostkowym, zachodzące między dwiema firmami, toczące się w mikroskali, zaś ich przedmiotem stały się zarówno kwestie prawa własności, jak i aspekty ekonomiczne. W początkowej fazie przybierały one z reguły charakter konfliktu ukrytego, niemniej w późniejszym okresie przeradzały się w konflikty jawne, których rozstrzygnięcie następowało drogą sądową. Do najbardziej medialnych konfliktów w serwisach, firmach i grupach aukcyjnych na przestrzeni lat 1995–2014 należały m.in. spory pomiędzy:

- QXL Ricardo plc i QXL Poland o prawa własności do serwisu aukcyjnego Allegro.pl (trwający w latach 2001–2006);
- MercExchange, L.L.C. i eBay Inc. w sprawie naruszenia patentu używania przez firmę aukcyjną praktyk typu „Buy It Now”, których nie była właścicielem (2001–2006)⁷⁶⁴;

⁷⁶⁴ 28 maja 2003 r. sąd w Stanach Zjednoczonych orzekł, że firma eBay Inc. jest winna naruszenia patentu, i zasądził wypłatę MercExchange odszkodowania w wysokości 35 mln USD, jednak w późniejszym okresie zmniejszono tę kwotę do 25 mln USD. W 2006 r. orzeczeniem sądu najwyższego w USA stwierdzono, że MercExchange nie jest uprawnione do blokowania eBay Inc. możliwości korzystania z nowej technologii z uwagi na brak dowodów świadczących o nieodwracalnych szkodach, jakie zostały poniesione przez firmę na skutek korzystania przez eBay Inc. z aplikacji. W grudniu 2007 r. sąd amerykański wydał oświadczenie znoszące zakaz używania przez eBay Inc. patentu MercExchange. W 2008 r. obie strony zawarły porozumienie, którego warunki nie zostały ujawnione. Więcej na temat konfliktu handlowego między MercExchange, L.L.C. i eBay Inc. w: S. Barisic, *eBay in Patent Fight Over “Buy It Now”*, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/06/12/AR2007061201653.html> (dostęp: 22.07.2014); *eBay Ends Patent Suit With MercExchange*, http://www.huffingtonpost.com/2008/02/28/eBay-ends-patent-suit-wit_n_89064.html (dostęp: 22.07.2014); A.J. Fitzpatrick, *eBay, Inc. et al. v. MercExchange LLC*, http://www.duanemorris.com/articles/article_2252.html; M. Mangalindan, *eBay Is Ordered To Pay \$30 Million In Patent Rift*, http://www.duanemorris.com/articles/article_2252.html

- francuską organizacją producentów French Union of Manufacturers (Unifab⁷⁶⁵) a eBay Inc. o sprzedaż podrabianych wyrobów chronionych producentów⁷⁶⁶, w tym konflikt między: Hendrickson a eBay Inc. w sprawie naruszenia przepisów ustawy Digital (2000–2001); Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH) a eBay Inc. o sprzedaż na aukcjach eBay.com podrabianych torebek, perfum i innych przedmiotów (2005–2008) oraz Tiffany (NJ) Inc. i Tiffany and Company a eBay Inc., dotyczący naruszenia znaków towarowych producenta (ang. *contributory infringement*) luksusowej biżuterii (2003–2008)⁷⁶⁷;
- eBay Inc. a Bidders Edge m.in. o używanie robota służącego do uzyskiwania informacji o aukcjach eBay przez przeszukiwanie zawartości witryny aukcyjnej⁷⁶⁸, jak również o: fałszywe reklamy, rozcieńczanie znaku towarowego, oszustwa komputerowe, nieuczciwą konkurencję i bezpodstawne wzbogacenie (1998–2000)⁷⁶⁹;

online.wsj.com/news/articles/SB119751056840625503?mg=reno64wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2F%2FSB119751056840625503.html (dostęp: 23.07.2014).

⁷⁶⁵ Unifab to francuska organizacja producentów, zrzeszająca takie marki, jak np. Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH), Christian Dior Couture, La Chemise Lacoste, LV Malletier, Lancôme i L'Oréal.

⁷⁶⁶ Więcej na temat konfliktu między eBay Inc. a Unifab m.in. w: M. Carrara, M. Soavi, *Counterfeits and Copies. An Ontological Analysis*, w: *Formal Ontologies Meet Industry*, red. S. Borgo, L. Lesmo, IOS Press, Amsterdam–Washington 2008, s. 65–66; *Francuzi pozwą eBay?*, <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/francuzi-pozwa-ebay> (dostęp: 19.07.2014); F. Grenier, *Marc-Antoine Jamet (Unifab): "Nous Ne Notons Pas De Baisse Significative Du Nombre De Faux Sur eBay"*, <http://www.Journaldunet.com/0701/070116-unifab-ebay-contrefacon.shtml> (dostęp: 19.07.2014); P. Tilve, *Products?*, <http://tech.firstpost.com/news-analysis/ebay-to-be-sued-for-counterfeit-products-1289.html> (dostęp: 19.07.2014).

⁷⁶⁷ Tiffany (NJ) Inc. i Tiffany and Company (dalej: Tiffany) to amerykańska firma jubilerska zajmująca się sprzedażą biżuterii oraz srebrnych zastaw stołowych. Firma powstała 18 września 1837 r. w Nowym Jorku. Więcej na temat sporu między eBay Inc. i Tiffany m.in. w: L. Burgunder, *Legal Aspects of Managing Technology*, Cengage Learning, Mason 2010, s. 414–416; M. Fink, *Protected Areas Under the Convention and Biological Diversity in International Investment Law: Conflicts and Solutions*, w: *Frontiers of International Economic Law: Legal Tools to Confront Interdisciplinary Challenges*, red. F. Baetens, J. Caiado, Martinus Nijhoff Publishers, Leiden 2014, s. 249–255; M. Jennings, *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*, South-Western Cengage Learning, Mason 2012, s. 514–517; G. Ferrera, M. Reder, S. Lichtenstein, R. Bird, J. Darrow, *Cyberlaw: Text and Cases*, South-Western Cengage Learning, Mason 2012, s. 118–121; M. Jennings, *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*, Cengage Learning, Mason 2014, s. 566–567; J. Abdel-Khalik, *Is eBay Counterfeiting?*, w: *Cyberspace Law: Censorship and Regulation of the Internets*, red. H. Travis, Routledge, New York 2013, s. 142–160; L. Oswald, *The Law of Marketing*, South-Western Cengage Learning, Mason 2011, s. 205–206; Th.M. Williams, *False Advertising and the Lanham Act: Litigating Section 43(a)(1)(b)*, Oxford University Press, Oxford–New York 2012, s. 57–59; M.Z. Zieliński, *Odpowiedzialność deliktowa pośredniczących dostawców usług internetowych. Analiza prawnoporównawcza*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 274–280.

⁷⁶⁸ Robot przeszukujący witryny serwisu aukcyjnego wchodzi na jego strony ponad 100 tys. razy dziennie, co powoduje od 1,11% do 1,53% ogólnego obciążenia serwerów firmy aukcyjnej.

⁷⁶⁹ Więcej na temat konfliktu handlowego między eBay Inc. i Bidders Edge w: *EBAY, INC., Plaintiff, vs. BIDDER'S EDGE, INC., Defendant*, https://www.law.upenn.edu/fac/pwagner/law619/f2001/week11/bidders_edge.pdf (dostęp: 22.07.2014).

- uBid Inc. a The GoDaddy Group Inc. o piractwo domenowe, tj. czerpanie zysku z nazwy domen, które były podobne do domeny serwisu aukcyjnego (2010)⁷⁷⁰;
- uShip a Shiplly o kradzież znaków towarowych i praw autorskich (2010–2011)⁷⁷¹;
- Diesel a MercadoLibre o naruszenie znaku towarowego firmy, dystrybucję markowej odzieży firmy za pośrednictwem serwisu aukcyjnego oraz sprzedaż podróbek (2005–2006)⁷⁷².

Ze względu na tematykę pracy zostaną omówione jedynie jawne konflikty handlowe prowadzone między QXL Ricardo plc a QXL Poland oraz Tiffany (NJ) Inc. i Tiffany and Company a eBay Inc. Pierwszy z nich dotyczy „popularnych” i niezgodnych z prawem metod przejmowania kontroli nad firmami, dokonywanymi zarówno w Internecie, jak i poza nim. Drugi przypadek jest związany z kwestią funkcjonowania oraz zakresu odpowiedzialności serwisów i firm aukcyjnych za przedmioty sprzedawane w witrynach aukcyjnych, w szczególności przedmioty obciążone ryzykiem fałszowania.

Przechodząc do analizy pierwszego z wymienionych konfliktów, należy zauważyć, że stanowił on jedną z najbardziej spektakularnych tego rodzaju spraw zarówno jeśli chodzi o podmioty polskie, jak i zagraniczne. Spór o prawa własności do serwisu aukcyjnego Allegro.pl, prowadzonego wówczas przez założyciela serwisu, poznańską firmę Surf Stop Shop, miał aspekt publicznoprawny i był związany ze sprzedażą 13 marca 2000 r. za sumę 75 tys. USD⁷⁷³ większościowego pakietu udziałów w serwisie aukcyjnym firmie QXL Ricardo⁷⁷⁴. Na mocy kontraktu między QXL Ricardo oraz Surf Stop Shop powstała firma QXL Poland sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu,

⁷⁷⁰ Spór zakończony został w drodze umowy 17 października 2011 r. Więcej na jego temat w: *Appeal From the United States District Court for the Northern District of Illinois, Eastern Division*, <http://domainwire.com/wp-content/ubid.pdf> (dostęp: 22.07.2014).

⁷⁷¹ Spór zakończony ugodą 24 lutego 2011 r. Więcej na jego temat w: *uShip and Shiplly Announce Settlement of Their Legal Dispute*, <http://about.uship.com/post/press-release/uship-and-shiplly-announce-settlement-of-their-legal-dispute> (dostęp: 22.07.2014).

⁷⁷² W lipcu 2007 r. sędzia nakazał MercadoLibre zapłatę grzywny bez określania kwoty. We wrześniu 2007 r. uznał jednak, że firma aukcyjna i jej brazylijskie spółki zależne nie były odpowiedzialne za rzekome naruszenie praw własności intelektualnej przez ich użytkowników. Więcej na temat sporu, jak również innych konfliktów z udziałem firmy aukcyjnej w: *MercadoLibre Annual Report 2013*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2013, s. 33–36.

⁷⁷³ Kwota 75 tys. USD obejmowała: zarejestrowaną domenę www.allegro.pl, komputery, oprogramowanie oraz bazę klientów i pracowników firmy. Wbrew globalnej polityce QXL Ricardo, odnoszącej się do nadawania wszystkim serwisom zależnym od brytyjskiej spółki miana QXL z towarzyszącym mu skrótem państwa (np. QXL.no w Norwegii, QXL.dk w Danii), w przypadku polskiego serwisu aukcyjnego pozostawiono dotychczasową nazwę Allegro.pl, bowiem domena QXL.pl była już zarejestrowana przez firmę z grupy Prokomu. A. Wolski, *Polska inwestycja QXL.com*, <http://www.biznesnet.pl/2000/07/19/polska-inwestycja-qxl-com-czesc-3-qxl-com-w-polsce> (dostęp: 19.07.2014).

⁷⁷⁴ Por.: J. Konikowski, *A(u)kcje niezgody*, „Puls Biznesu” 2005, nr 1926, s. 21.

będąca nowym właścicielem serwisu aukcyjnego, który zarazem stał się dziewiątym serwisem aukcji online w portfelu inwestycyjnym QXL Ricardo.

Kontrakt firmy aukcyjnej QXL Ricardo z Surf Stop Shop miał wspomóc brytyjską spółkę w uzyskaniu przodującej pozycji w Europie Wschodniej, która stanowiła wówczas jeden z dynamicznie rozwijających się rynków internetowych. Stronie polskiej integracja z QXL Ricardo miała dostarczyć nowego typu profesjonalnych rozwiązań *e-commerce*⁷⁷⁵, jak również zwiększyć jej udział w rynku.

W chwili zawiązania spółki QXL Poland jej kapitał zakładowy wynosił 4 tys. PLN. W związku ze zmianami w polskim prawie spółek, obowiązującymi od 1 stycznia 2001 r., polska spółka była zobowiązana podwyższyć kapitał zakładowy do 50 tys. PLN. Strony uzgodniły wówczas, że nowo utworzone udziały obejmie spółka QXL.com, tak by QXL Poland pozostało podmiotem zależnym ze 100-procentowym udziałem QXL.com. Do 2002 r. spółka QXL Ricardo zainwestowała bezpośrednio w spółkę QXL Poland 11 mln PLN.

Pierwsze zyski z działalności Allegro.pl firma QXL Ricardo odnotowała niespełna 3 lata od chwili powstania, tj. w 2002 r. W tym też okresie Arjaan Bakker uzyskał kontrolę nad serwisem Allegro.pl, wobec czego QXL.com postawiło stronie polskiej zarzut, jakoby moment przejścia 92% udziałów w QXL Poland był odpowiednio dobrany i wiązał się z osiągnięciem przez serwis Allegro.pl progu dochodowości, w związku z którym nie było już konieczne finansowe wsparcie inwestorów z Wielkiej Brytanii⁷⁷⁶. Inaczej sprawę naświetliła strona serwisu aukcyjnego Allegro.pl, albowiem w jej ocenie to krytyczna sytuacja finansowa firmy QXL Ricardo skłoniła Brytyjczyków do przekazania kontroli nad serwisem w ręce QXL Poland.

Po 3 latach walki o Allegro.pl, 29 czerwca 2006 r., doszło do podpisania ugody pomiędzy QXL Ricardo plc. a Wouwer Investeringen B.V i Tomaszem Dudziakiem, reprezentującymi dotychczasowych właścicieli 92% spornych akcji QXL Poland. Na podstawie porozumienia pełnię praw właścicielskich, w tym także do powiązanych firm, zapewniła sobie brytyjska firma QXL Ricardo plc. Za odzyskanie kontroli nad Allegro.pl QXL Ricardo zostało zobowiązane do zapłacenia w ciągu 3 kolejnych lat do 57 mln GBP spółkom Payback, NIAA i Surf Stop Shop. Także na mocy podpisanego porozumienia dotychczasowi właściciele 92% spornych akcji QXL Poland objęli do 18% akcji nowej emisji QXL Ricardo. Jednocześnie strony zobowiązały się

⁷⁷⁵ *Internetowy potentat aukcyjny rozpoczyna ekspansję na Europę Wschodnią*, <http://biznes.interia.pl/wiadomosci-dnia/news/internetowy-potentat-aukcyjny-rozpoczyna-ekspansje-na-europe,153461> (dostęp: 19.07.2014).

⁷⁷⁶ K. Kosiński, *Właściciel Allegro przyjmuje Ceneo*, „Puls Biznesu” 2013, nr 2257, s. 7.

do zakończenia ugodą wszelkich cywilnych postępowań sądowych, kierownictwo spółki zaś w dalszym ciągu zarządzało firmą QXL Poland⁷⁷⁷.

Nie mniej emocji co sprawa dotycząca praw własności do serwisu Allegro.pl wzbudził konflikt handlowy między Tiffany (NJ) Inc. i Tiffany and Company a eBay Inc. Marianne Jennings pisze, że spór między firmami trwał kilka lat, prawdopodobnie od 2003 r., kiedy firma jubilerska zgłosiła eBay Inc. sprawę sprzedaży podróbek biżuterii Tiffany'ego na stronach serwisu, na co firma aukcyjna nie zareagowała⁷⁷⁸. Zajmująca się dystrybucją luksusowej biżuterii firma, która nigdy nie prowadziła sprzedaży własnych produktów za pośrednictwem serwisu aukcyjnego, zarzuciła eBay Inc., że dotychczasowe działania zmierzające do zabezpieczenia handlu podróbkami oraz współpraca serwisu aukcyjnego w usuwaniu bezprawnych aukcji w ramach programu posiadaczy praw własności (ang. *Verified Rights Owner* – VeRO) oraz za pomocą specjalistycznych narzędzi wyszukiwawczych w niewystarczającym stopniu zabezpieczają jej interesy. Fakt ten przesądził o tym, że w 2006 r. Tiffany weszło na drogę sądową przeciwko eBay Inc., zarzucając firmie aukcyjnej świadome ignorowanie dowodów świadczących o naruszeniach, głównie z powodu czerpania korzyści finansowych z tytułu prowizji od sprzedaży, również nieautentycznych produktów Tiffany. Szacuje się bowiem, że w ciągu 3 lat przychody z tytułu prowizji od sprzedaży produktów marki Tiffany wynosiły ponad 4 mln USD⁷⁷⁹. Ponadto, Tiffany wystąpiło przeciwko firmie aukcyjnej z zarzutami: przyczyniania się do naruszania prawa ze znaku towarowego, jego rozwodnienia, czynów nieuczciwej konkurencji,

⁷⁷⁷ M. Górak, *Koniec sporu o Allegro.pl*, <http://www.internetstandard.pl/news/95385/Koniec.sporu.o.Allegro.html> (dostęp: 19.07.2014). Więcej na temat konfliktu QXL Poland i QXL Ricardo plc o prawa własności do serwisu aukcyjnego Allegro.pl w: M.Z. Zieliński, *Odpowiedzialność deliktowa pośredniczących dostawców usług internetowych. Analiza prawnoporównawcza*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 340; M. Druś, *Pierwszy zysk QXL Ricardo, spór o Allegro.pl wciąż nierozstrzygnięty*, <http://www.pb.pl/1398161,66935,pierwszy-zysk-qxl-ricardo-spor-o-allegro-pl-wciaz-nierozstrzygniety> (dostęp: 20.07.2014); M. Górak, *Koniec sporu o Allegro*, <http://www.internetstandardplnews/95385/Koniec.sporu.o.Allegro.html> (dostęp: 13.07.2014); *Jest szansa na koniec sporu o Allegro*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Jest-szansa-na-koniec-sporu-o-Allegro-1353460.html> (dostęp: 20.07.2014); J. Ochab, *Dokąd zmierza spór o Allegro?*, <http://www.computerworld.pl/news/70718/Dokad.zmierza.spor.o.Allegro.html> (dostęp: 13.07.2014); *QXL ricardo chce odzyskać Allegro*, <http://www.biznesnet.pl/2003/03/26/qxl-ricardo-chce-odzyskac-allegro> (dostęp: 19.07.2014); *QXL Ricardo przedstawiła swoją wersję historii przejęcia Allegro.pl*, <http://www.wirtualnemedia.pl/arttykul/qxl-ricardo-przedstawila-swoja-wersje-historii-przejecia-allegro-pl#> (dostęp: 19.07.2014); *Spór o Allegro oczami QXL ricardo*, http://di.com.pl/news/9829,0,Spor_o_Allegro_oczami_QXL_ricardo.html (dostęp: 19.07.2014);

⁷⁷⁸ M. Jennings, op.cit., s. 515.

⁷⁷⁹ Jako materiał dowodowy służyły dwie aukcje zakupów biżuterii Tiffany na eBay.com, zorganizowane przez firmę jubilerską w latach 2004–2005. Na podstawie przeprowadzonego eksperymentu otrzymano wynik, że co najmniej 30% oferowanych w eBay.com przedmiotów jubilerskich sprzedawanych pod marką Tiffany było sfałszowane. Firma jubilerska twierdziła, że odsetek ten był znacznie wyższy i wynosił 75%. Ze względu na trudności w udowodnieniu tej tezy w sposób przekonywający dla sądu pozostał on przy poziomie 30%. M.Z. Zieliński, op.cit., s. 278.

niedozwolonej reklamy, bezprawnego wykorzystywania nazwy „Tiffany” w portalu aukcyjnym, np. jako tytułu dla kategorii produktów czy jako hasła wykupywanego u dostawców reklamy kontekstowej, np. Google czy Yahoo⁷⁸⁰.

W trakcie trwającego miesiącami konfliktu Tiffany zażądało, by eBay Inc. zaprzestał stosowanych praktyk oraz podjął takie działania, które nie narażałyby firmy Tiffany na sprzedaż nieoryginalnych przedmiotów z tej kategorii sprzedawanych za pośrednictwem systemu aukcyjnego. Ponadto, powołując się na swój selektywny system dystrybucji towarów, Tiffany Inc. próbowało nakłonić serwis aukcyjny do stosowania ograniczeń w sprzedaży jego produktów oraz uniemożliwienia wystawienia liczby większej niż 5 sztuk produktów jednocześnie⁷⁸¹.

W obszernym oświadczeniu⁷⁸² do wyroku wydanym 14 lipca 2008 r., dotyczącym naruszenia przez eBay Inc. znaków towarowych producenta luksusowej biżuterii, sąd w Nowym Jorku odsunął wszelkie zarzuty skierowane przeciwko firmie aukcyjnej, stwierdzając jednoznacznie, że obowiązek monitorowania aukcji pod kątem informacji naruszających prawa ze znaków towarowych spoczywa nie na serwisie i firmie aukcyjnej, ale na podmiotach bezpośrednio zainteresowanych, czyli właścicielach praw ze znaków towarowych, tj. w analizowanym przypadku na Tiffany (NJ) Inc. i Tiffany and Company⁷⁸³.

Sąd odniósł się także do ogromnej dysproporcji nakładów, jakie obydwie podmioty ponoszą w związku ze zwalczaniem handlu podróbkami w sieci. Ponadto, wymiar sprawiedliwości Stanów Zjednoczonych nie przychylił się do żądania dotyczącego liczby produktów, jakie jednocześnie mogłyby być sprzedawane na aukcjach eBay.com, stwierdzając, że nawet sama firma jubilerska nie stosuje się do wspomnianej zasady polityki sprzedaży oraz że taktyka ta stanowi nieuzasadnioną próbę ograniczenia wtórnego rynku nowych oraz używanych produktów Tiffany. Sąd podkreślił także, że nie można oczekiwać od serwisów aukcyjnych, by blokowały możliwość wystawiania licytacji i ofert sprzedaży produktów z określonych kategorii tylko dlatego, że nie wszystkie z nich są oryginalne⁷⁸⁴.

Nieco inny przebieg miał spór między Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH) a eBay Inc. o sprzedaż na aukcjach eBay.com podrabianych torebek, perfum i innych przedmiotów. Konflikt zakończył się wyrokiem paryskiego sądu w dniu 29 czerwca 2008 r., na mocy którego firmę eBay Inc. zobowiązano do wypłacenia LVMH

⁷⁸⁰ Ibidem, s. 278–279.

⁷⁸¹ Ibidem, s. 279.

⁷⁸² Por.: J. Abdel-Khalik, op.cit., s. 147–149.

⁷⁸³ Wyrok ten został podtrzymany także przez sąd drugiej instancji w wyroku „2nd Circuit Court of Appeals” z 1 kwietnia 2010 r.

⁷⁸⁴ M.Z. Zieliński, op.cit., s. 280.

odszkodowania w wysokości 63 mln USD. Skarżący zarzucił eBay Inc. przeprowadzenie w serwisie aukcji perfum i innych przedmiotów oznaczonych marką LVMH niezgodnie z prawem, albowiem taką sprzedaż mogą prowadzić jedynie autoryzowani sprzedawcy, a tym serwis nie zezwala na taką działalność.

Poza wspomnianymi konfliktami handlowymi o charakterze jednostkowym i jawnym, w serwisach i firmach aukcyjnych występują także długotrwałe konflikty ukryte, toczące się głównie na podłożu ekonomicznym i prawnym. Najważniejsze zestawiono w tabeli 4.9.

Tabela 4.9. Wybrane konflikty i spory handlowe o charakterze ukrytym w latach 2002–2014

Strony konfliktu	Motyw konfliktu	Rok
eBay Inc. vs. Craigslist	niewłaściwie prowadzenie interesów serwisu	2008
Trade Me vs. Realestate.co.nz	wprowadzanie użytkowników Trade Me w błąd odnośnie do niewłaściwie przygotowanych haseł reklamowych	2006
Lixtor vs. Trade Me	stosowanie taktyki zastraszania, naruszanie praw autorskich oraz polityki prywatności przez Trade Me	2008
Użytkownicy vs. Swoopo	stosowanie praktyk zbliżonych do hazardowych w serwisie	2006
Użytkownicy vs. BidHere	stosowanie praktyk hazardowych w serwisie	2008
Użytkownicy vs. MadBid	stosowanie praktyk hazardowych w serwisie	2009

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując: wiele konfliktów i sporów, które powstawały między serwisami i firmami aukcyjnymi w latach 1995–2014, dotyczyło głównie kwestii odpłatnego użytkowania narzędzi lub aplikacji udostępnianych przez inne firmy oraz prawa do sprzedaży na stronach aukcyjnych należących do firm przedmiotów, w których przypadku aukcyjne kanały dystrybucji znalazły się poza zasięgiem. Z reguły w analizowanych przypadkach występowała sprzeczność interesów, a serwisy i firmy aukcyjne stawały się polem bitwy, na którym rywalizujące siły walczyły o osiągnięcie przeważnie niedających się pogodzić celów. Efektem tego było z reguły uzyskanie żądanych ustępstw, ale kosztem powstania niechęci, a nawet wrogości pomiędzy obiema stronami konfliktu, co miało dla nich negatywne konsekwencje⁷⁸⁵.

Z drugiej strony, konflikty i spory na rynku internetowym kazały zwrócić uwagę na wiele istotnych kwestii, które do tego czasu nie zostały w sposób precyzyjny określone w prawie pisanym lub zwyczajowym. Ponadto, stały się one także formą instytucji nieformalnej w istotny sposób wpływającej na strukturę rynku online oraz charakter relacji i powiązań, jakie na nim zachodziły między różnymi podmiotami.

⁷⁸⁵ Por.: L. Gilejko, R. Towalski, *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromis, kooperacja*, Poltex, Warszawa 2002, s. 76.

4.2. Wybrane formy współpracy i integracji w internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych po 2002 r.

Kreatywna destrukcja na rynku internetowym po 2002 r., objawiająca się zmianami w układzie sił i formowaniem silnego oligopolu kilku firm (grup aukcyjnych), przyczyniła się m.in. do ustawicznego podejmowania zmian w modelach biznesowych największych firm oraz starań dotyczących podwyższenia jakości oferowanych usług w porównaniu z modelami dotychczas realizowanymi, a także do zmiany sposobu walki konkurencyjnej oraz powstania kilku zjawisk o charakterze ekonomicznym, społecznym i kulturowym, które nie ominęły także analizowanych przedsięwzięć internetowych. Wśród nich najważniejszą rolę odgrywają m.in.: długi ogon i zasada Pareto w serwisach transakcyjno-aukcyjnych, orkiestracja sieci wspomagana outsourcingiem i offshoringiem, jak również nurty Web 2.0 i Web 3.0, uchodzące za nowe formy przedsięwzięć biznesowych w Internecie.

Jak pisze m.in. Martin Lister, pojęcie długiego ogona należy do najbardziej interesujących koncepcji zmiany ekonomii konwencjonalnych mediów w „posieciowych” kulturach opartych na łączach szerokopasmowych. W koncepcjach tych sieciowe środki komunikacji docierają do każdego rynku, przedmioty oferowane zaś także w niewielkiej liczbie mogą przynosić zysk⁷⁸⁶. Związane jest to z faktem, że w ekonomii opartej na dużej liczbie mikronisz każdy produkt generuje pewien dochód, nawet wtedy, kiedy jest sprzedany tylko raz⁷⁸⁷, tym bardziej że produktów w ogonie jest zdecydowanie więcej niż w czole i cechuje je różnorodność.

Efekt długiego ogona w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych najbardziej widoczny stał się po kryzysie z lat 2001–2002, kiedy serwisy i firmy aukcyjne podejmowały działania służące tworzeniu profesjonalnych narzędzi i aplikacji umożliwiających wymianę transakcyjno-aukcyjną i budowanie społeczności użytkowników, m.in. przez zastosowanie modelu orkiestracji sieci oraz narzędzi typowych dla nurtu Web.

4.2.1. Długi ogon w internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych

Po kryzysie dot-comów w 2001 r. wiele serwisów i firm aukcyjnych na świecie przyjęło strategię ekspansji na nowe rynki zagraniczne lub do takich segmentów, które do tego czasu pozostawały poza ich zasięgiem. Pęknięcie bańki internetowej

⁷⁸⁶ M. Lister, J. Dovey, G. Seth, G. Iain, K. Kieran, *Nowe media. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 296.

⁷⁸⁷ P. Allen, S. Maguire, B. McKelvey, *The SAGE Handbook of Complexity and Management*, SAGE Publications Ltd, London 2011, s. 264.

przyspieszyło proces tworzenia w obrębie analizowanych podmiotów nowych narzędzi, usług oraz technologii, których konkurencyjne podmioty w sieci, np.: sklepy online, pasażerzy i pozostałe nieaukcyjne platformy handlu internetowego, nie zdążyły jeszcze wdrożyć i zastosować. U podstaw tego procesu stały inne zjawiska, które dotknęły większość serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych na świecie. Należą do nich m.in.: funkcjonowanie oraz produkcja na jednym wspólnym rynku internetowym w ramach tzw. masowej kustomizacji (ang. *mass customization*)⁷⁸⁸, istnienie długiego ogona (ang. *the long tail concept*) w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych oraz reguła 80/20 Pareto, stanowiąca zaprzeczenie koncepcji długiego ogona Chrisa Andersona⁷⁸⁹. Z uwagi na skalę zjawiska oraz istotne znaczenie dla funkcjonowania analizowanych przedsięwzięć online dalsza część rozważań zostanie poświęcona dwóm ostatnim zagadnieniom.

Koncepcja długiego ogona, „przeniesiona” z gospodarki tradycyjnej⁷⁹⁰ do internetowej (tj. z chwilą zastosowania Internetu w życiu gospodarczym), została opisana⁷⁹¹

⁷⁸⁸ Termin *mass customization* składa się z dwóch pojęć: *mass production*, oznaczającego produkcję masową, i *customization*, oznaczającego produkcję dla klienta indywidualnego. Terminem tym określa się sposób produkcji lub wykonywania usługi, przy uwzględnieniu potrzeb klienta indywidualnego, natomiast samo wytwarzanie dóbr oraz świadczenie usług przebiega w skali rynku masowego oraz po kosztach zbliżonych do produkcji masowej.

⁷⁸⁹ Por.: Ch. Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Random House Business, London 2009, s. 270. Polskie wydanie książki: Ch. Anderson, *Długi ogon. Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos*, Media Rodzina, Poznań 2008, s. 364. Więcej na temat długiego ogona w: A. Bingham, D. Spradlin, *The Long Tail of Expertise*, Pearson Technology Group, New York 2011.

⁷⁹⁰ To jest gospodarki, w której nie funkcjonowały sieć i Internet. W odniesieniu do koncepcji długiego ogona w analizowanym typie gospodarki występowały trudności ze wskazaniem takich podmiotów i/lub przedsięwzięć, które spełniałyby założenia koncepcji. Aczkolwiek za przykład takiego powiązania mogą uchodzić sklepy bądź sieci sklepów, których modele biznesowe zakładały szeroką bazę asortymentową w ramach tej samej kategorii produktów (tj. bazę rozbudowaną wertykalnie), będące tym samym źródłem zysków dla założycieli. Tak rozbudowana baza asortymentowa wymagała jednak odpowiedniego zaplecza magazynowego, logistycznego itd., a wraz z nią pojawiały się także inne problemy związane m.in. z: zaleganiem towarów cieszących się mniejszą popularnością, generowaniem dodatkowych kosztów wynikających chociażby z upływających terminów przydatności produktów do spożycia oraz ich psuciem się, większym ryzykiem niepowodzenia działalności itp. Te czynniki, jak również wiele innych sprawiło, że analizowana koncepcja, zapoczątkowana w XIX w. i od tego czasu także realizowana, nie uległa jednak spopularyzowaniu aż do momentu wprowadzenia i upowszechnienia sieci oraz Internetu.

⁷⁹¹ Steve Kruba i Jim Meyer piszą, że koncepcja długiego ogona nie została stworzona przez Chrisa Andersona, któremu w wielu źródłach przypisuje się rolę jej twórcy. Sam Ch. Anderson w swojej książce dotyczącej analizowanego zjawiska pisał, że koncepcja ta sięga już aktywności XIX-wiecznych detalistów, m.in. Richarda Warrena Searsa i Alvaha Curtisa Reobucka – założycieli amerykańskiej sieci domów towarowych Sears, Roebuck and Company, która w latach 80. XIX w. zajmowała się sprzedażą wysyłkową, tworząc do tego celu „globalną hurtownię”, działającą w myśl założeń analizowanej koncepcji. Za pomocą długiego ogona można opisywać także zjawiska od dawna znane w statystyce. Sam Chris Anderson zdefiniował długi ogon na przykładzie przemysłu rozrywkowego i mediów w październiku 2004 r., zaś za przykład wykorzystania tej koncepcji posłużyła mu księgarnia internetowa Amazon.com. Artykuł Ch. Andersona cieszył się tak dużą popularnością, że w 2006 r. zdecydował się przedstawić swoją rozprawę w postaci publikacji naukowej pod tytułem *The Long Tail. Why the Future of Business is Helling*

i spopularyzowana przez redaktora naczelnego miesięcznika „Wired”, dziennikarza i publicystę Chrisa Andersona⁷⁹² (ur. 1961). Akcentuje on m.in. rolę rynków niszowych⁷⁹³, które nie miałyby szansy przetrwać w klasycznej, materialnej gospodarce, oraz stawia tezę, że niemalże wszystkie produkty oferowane w Internecie są w nim sprzedane⁷⁹⁴. Powodzenie i wykorzystanie koncepcji udowadniają przykłady znanych firm światowych, m.in.: Google Inc. (z długim ogonem reklamodawców) czy Apple Inc. i iTunes (z długim ogonem niszowych utworów).

Koncepcja ta nabrała istotnego znaczenia w odniesieniu do nowych form handlu i dystrybucji online⁷⁹⁵, w szczególności serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, w których liczba, jak również różnorodność oferowanych przedmiotów stały się głównymi jej determinantami. Siłą przetargową analizowanych przedsięwzięć online są bowiem miliony użytkowników sprzedających pojedyncze przedmioty i tworzących w ten sposób ogromną bazę różnych produktów: popularnych, wysoko marginalizowanych, kolekcjonerskich, jak również nowości czy końcówek serii, które sprzedający pragną sprzedać za każdą niemal cenę⁷⁹⁶.

Nawet mało popularne, nieznanne i unikatowe przedmioty (tj. nisze rynkowe⁷⁹⁷), wypełniające długi ogon i nieznajdujące potencjalnych nabywców bądź niebędące

Less of More. Por.: Ch. Anderson, *Długi...*, op.cit., s. 42; S. Kruba, J. Meyer, *The Tail of BPM*, w: *E-business Technology and Strategy. Communications in Computer and Information Science*, red. M. Zaman, Y. Liang, S.M. Siddiqui, T. Wang, V. Liu, C. Lu, Springer, Berlin 2010, s. 243.

⁷⁹² Do głównych publikacji Ch. Andersona należą: Ch. Anderson, *Free: The Future of a Radical Price*, Random House, London 2010, s. 290; Ch. Anderson, *Makers: The New Industrial Revolution*, Random House Business Books, London 2012, s. 270; Ch. Anderson, *The Longer Long Tail: How Endless Choice Is Creating Unlimited Demand*, Random House Business, London 2009, s. 267; Ch. Anderson, *Long Tail, The Revised and Updated Edition: Why the Future Is Selling Less of More*, Hyperion, New York 2006, s. 288; Ch. Anderson, *Za darmo. Przyszłość najbardziej radykalnej z cen*, Znak, Kraków 2011, s. 210.

⁷⁹³ A. Dolgin, *The Economics of Symbolic Exchange*, Springer, Berlin 2008, s. 320; E. Schlie, J. Rheinboldt, N.M. Waesche, *Simply Seven Ways to Create Sustainable Internet Business*, Palgrave Macmillan, New York 2011, s. 208.

⁷⁹⁴ Por.: E. Bendyk, *Historia długiego ogona*, „Polityka” 2005, nr 41, s. 82–85; R. Tschäppeler, M. Kroggerus, *The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking*, Profile Books Ltd, London 2011, s. nlb.

⁷⁹⁵ Koncepcja długiego ogona znajduje także zastosowanie w innych dziedzinach, m.in. informatyce przy pozycjonowaniu stron w sieci czy bibliotekoznawstwie przy pozycjonowaniu bestsellerów itp. Do opisu koncepcji długiego ogona Chris Anderson użył krzywej popytu. Jak pisze Artur Strzelecki, rysunek w układzie współrzędnych XY po początkowym gwałtownym spadku z wysokiego poziomu przyjmuje w dalszej części formę wydłużoną, bardzo powoli zbliżającą się do zera. Dla Alana B. Albarrana krzywa popytu układa się w długą opadającą trajektorię, sugerującą, że na popularne i ponadczasowe produkty będzie ciągły popyt, a także że osiągną one status hitu i będą poszukiwane przez mniejszych kupujących. A.B. Albarran, *The Media Economy*, Taylor & Francis, New York 2010, s. 38; *Koncepcja długiego ogona*, <http://www.werel.pl/blog/index.php/koncepcja-dlugiego-ogona.html> (dostęp: 24.06.2014); A. Strzelecki, *Jak przeszukujemy sieć? „Długi ogon wyszukiwania”*, „e-Mentor” 2007, nr 4(21), s. 71–75.

⁷⁹⁶ S. Finne, H. Sivonen, *The Retail Value Chains. How to Gain Competitive Advantage Through Efficient Consumer Response (ECR) Strategies*, Kogan Page Limited, London–Philadelphia 2009, s. 47.

⁷⁹⁷ To jest przedmioty, które na krzywej tworzą wyraźnie zaznaczony ogon (ang. *the long tail – niche content*).

w centrum zainteresowania masowych odbiorców, po zaprezentowaniu na stronach serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych stają się czymś na wzór katalogu produktów, które w miarę upływu czasu znajdują jednak pewną grupę nabywców (w myśl powiedzenia: „Każdy znajdzie coś dla siebie”). Wprawdzie pojedynczo przynoszą nieznaczące profity, jednak jako masa, tj. wielość zagregowana, tworzą długi ogon, czyli zbiór pozycji, które razem zapewniają wirtualnym sprzedawcom, jak również serwisom i firmom aukcyjnym zysk porównywalny ze sprzedażą „hitów” (ang. *the hits*), tj. przedmiotów najczęściej kupowanych (tzw. bestsellerów), najpopularniejszych oraz najczęściej reklamowanych⁷⁹⁸. Stało się to możliwe m.in. dzięki wykorzystaniu Internetu, który w odniesieniu do serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych przyczynia się do zmniejszenia kosztów dotarcia przez konsumentów do informacji oraz kosztów promocji produktu w przypadku sprzedających.

Długi ogon w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych może przybierać różne formy. Z punktu widzenia strony podaźowej rynku, tj. sprzedawców, a w konsekwencji także samych serwisów może dotyczyć m.in. liczby przedmiotów oferowanych do sprzedaży z uwzględnieniem opisywanego podziału na hity i nisze. Można zatem twierdzić, że serwisy i firmy aukcyjne tworzą długi ogon nie tylko po to, by przedstawiać aukcje tylko najbardziej popularnych przedmiotów, ale także dlatego, że przyjmują przedmioty, na które popyt jest niższy, albowiem z nich mogą uzyskać wyższy zysk, sprzedając łącznie ich większość. Ta zmiana modelu sprzedaży przyczyniła się do rozkwitu różnych działalności w zakresie *e-commerce*, w tym handlu aukcyjnego na nieprzewidywalną dotychczas skalę.

Ponadto, długi ogon umożliwił identyfikację miejsca w wolnej przestrzeni dla serwisów aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych, w których dokonuje się wymiany różnych dóbr i usług⁷⁹⁹. Dla samych beneficjentów wiąże się z możliwością wyboru różnych przedmiotów z bogatej listy, w tym produktów kolekcjonerskich czy końcówek serii. Oznacza to, że większość współczesnych serwisów, w szczególności tych, które wchodzi w skład portfolio największych grup aukcyjnych na świecie, spełnia założenia „ekonomii obfitości” (ang. *the economy of abundance*)⁸⁰⁰, będącej przeciwieństwem „ekonomii niedoborów” (ang. *economics of shortage*)⁸⁰¹, do której nawiązuje koncepcja długiego ogona. Ta niekończąca się różnorodność wyboru na rynku, w tym także w Internecie, który uchodzi za formę rynku globalnego, stała się zatem motywem, dla

⁷⁹⁸ Na wykresie długiego ogona znajdują się one w „głowie”, zwanej także „czołem krzywej” (ang. *head*).

⁷⁹⁹ Por.: A. Afuah, *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*, Routledge, New York 2009, s. 79.

⁸⁰⁰ Por.: M.A. Peters, S. Marginson, P. Murphy, *Creativity and the Global Knowledge Economy*, Peter Lang Publishing Inc., New York 2009, s. 10.

⁸⁰¹ Por.: J. Kornai, *Niedobór w gospodarce*, PWE, Warszawa 1985.

którego większość użytkowników serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, jak również konkurujących między sobą podmiotów dąży do tego, by znaleźć się w tej części rynku. Najważniejszymi czynnikami wspomagającymi długi ogon w analizowanych serwisach są zatem różne narzędzia i funkcjonalności, które pozwalają wyróżniać się analizowanym przedsięwzięciom online na tle innych podmiotów: sklepów i pasażerów internetowych czy podmiotów tradycyjnych.

Tak też w porównaniu z różnymi podmiotami handlu tradycyjnego (rynkami, bazarami, sklepami, domami handlowymi czy galeriami) serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne są w stanie zgromadzić miliardy różnych przedmiotów z całego świata, z czego wiele z nich zaledwie w kilkunastu, a nawet kilku egzemplarzach. Dla przykładu, na stronach serwisu eBay.com w Wielkiej Brytanii (www.ebay.co.uk) każdego dnia jest oferowanych ponad 110 mln różnych przedmiotów, zaś w serwisie eBay.com w Stanach Zjednoczonych (www.ebay.com) blisko 70 mln⁸⁰². Takiej bazy asortymentowej i możliwości dystrybucji nie są w stanie zapewnić tradycyjne podmioty handlowe, w których limity wielkości (tj. fizycznej objętości) sklepów ograniczają liczbę asortymentu, który fizycznie może się znajdować w magazynie i być dostępny do sprzedaży natychmiastowej. Modele e-biznesowe, jak również specyfika serwisów i firm aukcyjnych wykluczają bowiem konieczność istnienia rozwiązań dotyczących polityki zapasów, dystrybucji itd., jak również innych kosztów, które są związane z prowadzeniem działalności handlowej i które wpisują się warunki tradycyjnej sprzedaży. Czynniki te sprawiają, że w katalogach tradycyjnych podmiotów handlowych występują głównie przedmioty najbardziej popularne, których czas magazynowania jest ograniczony (z reguły nie jest on długi). Dla odmiany, w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych asortyment tworzą zarówno przedmioty popularne, jak i mało popularne, nieznanne lub unikatowe⁸⁰³.

Długi ogon w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych można rozpatrywać także ze względu na liczbę przedmiotów, które mają istotny wpływ na pozycję oraz popularność analizowanych przedsięwzięć na rynku internetowym. Zgodnie z tym założeniem czoło krzywej tworzy przede wszystkim większość serwisów należących do dwóch spośród czterech największych grup aukcyjnych na świecie: eBay Inc. i QXL Poland (rysunek 4.7). Początek długiego ogona tworzą zatem serwisy będące własnością pozostałych grup aukcyjnych – MercadoLibre i Ricardo.ch, jak również wszystkie inne duże i niewielkie oraz znane i popularne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne na świecie, np. ePier, Teddy Auction czy Odklep.

⁸⁰² *Statystyki serwisów globalnych*, http://aukcjostat.pl/id3_pl/statystyki_globalne.html (dostęp: 25.06.2014).

⁸⁰³ To jest przedmioty, które na krzywej tworzą wyraźnie zaznaczony ogon (ang. *long tail*).

Porównując także liczby przedmiotów, użytkowników, kategorii przedmiotowych i przychody serwisów aukcyjnych w latach 1995–2000 do założeń koncepcji Andersona, należy stwierdzić, że głowę rysunku stanowią te serwisy, które cechuje najwyższy udział analizowanych wielkości i które cieszą się największą popularnością wśród użytkowników, tj. eBay.com, Amazon Auctions, Yahoo! Auctions i OnSale. Drugą część rysunku, tzw. długi ogon (ang. *long tail*), tworzą wszystkie pozostałe serwisy aukcyjne, np. Digiseller, Bidzilla, Gold's Auction, 321 Gone itd., które charakteryzują znacznie niższe wartości przychodów oraz liczby użytkowników i przedmiotów. One też odgrywają drugorzędną rolę w kształtowaniu rynku internetowego i z reguły w niewielkim zakresie wpływają na jego specyfikę.

Analizowane przedsięwzięcia internetowe stanowią klasyczny przypadek połączenia ekonomii długiego ogona z zasadami wikinonii, efektem sieci i efektem relacyjnym oraz kapitałem społecznym⁸⁰⁴. Ważnymi aspektami w funkcjonowaniu serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych są bowiem zaindeksowanie w wyszukiwarkach internetowych i dostępność przedmiotów o zasięgu horyzontalno-wertykalnym, pozwalające na ich wymianę między użytkownikami z całego świata. W porównaniu z działalnością handlową prowadzoną w sposób tradycyjny, jak również za pośrednictwem sklepów i pasaży internetowych długi ogon w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych nie jest uzależniony od gospodarki magazynowej (np. ograniczeń czasowych w dokonywaniu zakupów, ograniczeń przestrzeni sprzedażowej, kosztów utrzymania magazynów, transakcji *just-in-time* itp.) czy szybkiej i sprawnej dystrybucji towarów lub zachowań konsumentów (np. chcących ograniczyć ryzyko braku zadowolenia z zakupionych przedmiotów, lojalności względem różnych marek itp.). O ile dwa pierwsze warunki dotyczą sprzedających, o tyle warunek trzeci jest głównie uzależniony od kupujących, zaś w mniejszym stopniu od dystrybutorów.

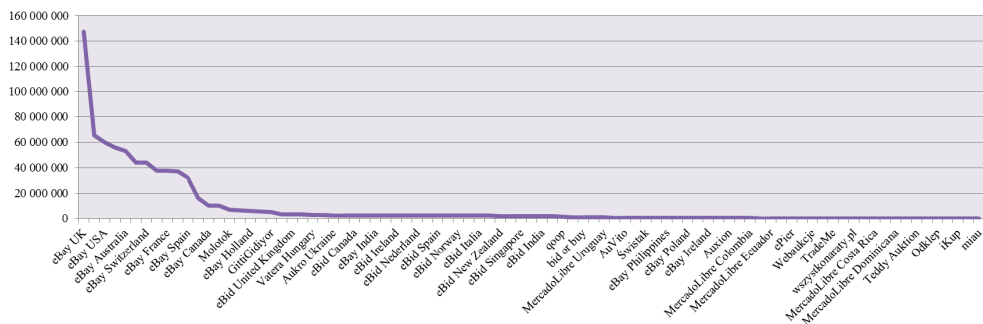
Za pomocą krzywej długiego ogona autorka dokonała wyznaczenia pozycji, jak również miejsca serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych na amerykańskim rynku internetowym w latach 1995–2000. Także sytuację panującą na tym rynku w badanym okresie można przedstawić przy użyciu tej koncepcji, opartej na zasadach „ekonomii obfitości”.

W swoich rozważaniach na temat długiego ogona Chris Anderson zaproponował kilka istotnych zasad mających związek z handlem internetowym (będących również czynnikami sprzyjającymi ekonomicznie długiego ogona). Zasady te odpowiadają także specyfice i celom funkcjonowania internetowych serwisów aukcyjnych oraz

⁸⁰⁴ P. Papadopoulou, P. Kanellis, D. Martakos, *Social Computing. Theory and Practice. Interdisciplinary Approaches*, IGI Global, Hershey 2011, s. 91. Por.: D. Johnson, C. Turner, *International Business: Theme and Issues in the Modern Global Economy*, Routledge, New York 2010, s. 442.

transakcyjno-aukcyjnych, a należą do nich demokratyzacja narzędzi produkcji i dystrybucji oraz związek podaży z popytem. Demokratyzacja narzędzi produkcji sprawia, że użytkownicy Internetu korzystający z serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych są zarazem ich współtwórcami, tworząc treści, obrazy, zdjęcia zawarte w katalogach i listach aukcyjnych prezentowanych na stronach serwisów. Ta „własna produkcja” aukcji online i ogłoszeń użytkowników analizowanych serwisów dzięki demokratyzacji narzędzi dystrybucji ma charakter inkluzywny i nie ograniczają jej żadne bariery, które występują w warunkach rynków tradycyjnych. Ponadto, technologia internetowa umożliwia kontakt oraz współpracę sprzedających z kupującymi, przez co w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych związek popytu z podażą ma charakter trwały.

Rysunek 4.7. Długi ogon serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych na świecie z uwzględnieniem liczby aukcji w serwisie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Statystyki globalne*, www.aukcjostat.pl (dostęp: 28.06.2014).

Atrybutami internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, wpisującymi się w założenia koncepcji długiego ogona, są m.in.⁸⁰⁵:

- skoncentrowanie podaży i popytu na ogromnej liczbie przedmiotów powodujące, że ogon dostępnego i różnorodnego asortymentu produktów jest znacznie dłuższy, niż się wydaje;
- utworzenie znaczącego rynku internetowego przez wszystkie zagregowane nisze oraz możliwość przedstawienia różnych przedmiotów, które nie znajdują miejsca w tradycyjnych sklepach;

⁸⁰⁵ G. Domik, G. Fischer, *Transdisciplinary Collaboration and Lifelong Learning: Fostering and Supporting New Learning Opportunities*, w: *Rainbow of Computer Science*, red. C.S. Calude, G. Rozenberg, A. Salomaa, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 2011, s. 136; Ch.B. Graber, M.B. Nenova, *Intellectual Property and Traditional Culture Expressions in the Digital Environment*, Edvard Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton 2008, s. 218; S. Kruba, J. Meyer, op.cit., s. 247–248.

- zastosowanie Internetu jako podstawowego medium komunikacji, pozwalającego na internalizację rynku, nieograniczoną niczym (np. półkami sklepowymi) przestrzeń wymiany oraz zwiększenie zakresu i skali funkcjonowania, przez co tworzy się tzw. hybrydowy model handlu i dystrybucji przedmiotów;
- „megahity” i nisze rynkowe;
- współpraca partnerska z innymi serwisami internetowymi oraz podmiotami tradycyjnymi, pozwalająca na uaktywnienie dodatkowych kanałów umożliwiających promocję przedmiotów na aukcjach prezentowanych przez użytkowników, jak również sprzyjających wymianie handlowej;
- wykorzystanie narzędzi społecznościowych (forum i blogów), wspomagających tworzenie rynków niszowych i zapewniających możliwość opiniowania i rekomendowania, jak również pozwalających na utrzymanie kontaktu między samymi użytkownikami, a także między użytkownikami a serwisami i firmami aukcyjnymi.

Ostatni ze wspomnianych atrybutów, którego – zdaniem Chrisa Andersona – brakuje w przypadku serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, uchodzi za czynnik, który przemawia za niedoskonałością koncepcji długiego ogona w odniesieniu do analizowanych serwisów. Według Ch. Andersona serwisy te są pozbawione możliwości rekomendowania, oceny czy wyrażania opinii na temat produktów zamieszczanych na stronach platform aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych oraz nie dysponują narzędziami, które pozwalałyby na dokonywanie rankingów według ocen produktów.

Zdaniem autorki niniejszej pracy od czasu, w którym Chris Anderson przedstawił swoje stanowisko, minęło kilka lat, sytuacja internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych uległa zaś znaczącej zmianie. Na przestrzeni ostatniej dekady analizowane serwisy zaczęły wykorzystywać narzędzia społecznościowe i Web 2.0 – Web 3.0 oraz nieformalnie uzyskały status serwisów społecznościowych o znaczeniu biznesowym.

Ta zmiana technologiczna sprawiła, że zarówno kupujący, jak i sprzedający mogą tworzyć recenzje, opinie, rekomendacje oraz własne listy hitów, aktywność ta zaś pomaga im w dotarciu do innych użytkowników serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych o podobnych gustach bądź zainteresowaniach. Jak piszą Lisa Harris i Charles Dennis, hity umożliwiają skoncentrowanie uwagi użytkowników na przedmiotach głównego nurtu, podczas gdy rekomendacje, opinie oraz inne narzędzia typowe dla nurtu społecznościowego zachęcają do wypróbowania i korzystania z produktów niszowych⁸⁰⁶. Stąd oferowanie jedynie produktów cieszących się naj-

⁸⁰⁶ L. Harris, Ch. Dennis, *Marketing the E-Business*, Routledge, New York 2002, s. 323.

większą popularnością nie stanowi podstawy do rozwinięcia rynku oraz zmiany zachowań użytkowników.

Peter Allen, Steve Maguire i Bill McKelvey piszą z kolei, że długi ogon stanowi modyfikację zasady 80/20 (ang. *the 80/20 Rule* lub *80-20 Rule*) włoskiego ekonomisty i socjologa Markiza Vilfredo Federico Damaso Pareto⁸⁰⁷ (znanego jako Vilfredo Pareto; 1848–1923), wedle której w tradycyjnej ekonomii niewielki udział produktów (20%) generuje znaczne dochody (80%). Dla porównania, teoria długiego ogona mówi o tym, że w ekonomii opartej na dużej liczbie nisz każdy produkt generuje dochód, nawet wtedy, kiedy jest sprzedany tylko raz⁸⁰⁸. Według Chrisa Andersona zasada Vilfredo Pareto 80/20 często bywa źle rozumiana⁸⁰⁹.

Przedstawiając teorię długiego ogona, Ch. Anderson twierdził także, że ponieważ oznacza ona schyłek doktryny 80/20. Zdaniem autorki, w rzeczywistości wcale tak nie jest. W istocie zasada 80/20 stanowi tylko potwierdzenie, że dokonany przez Vilfredo Pareto podział nadal funkcjonuje oraz że niektóre towary ludzie kupują chętniej niż inne. Taki stan rzeczy zachodzi zarówno na rynkach konwencjonalnych, jak i w długim ogonie⁸¹⁰.

Wbrew powyższemu stwierdzeniu, zasada Pareto znajduje zastosowanie w odniesieniu do firm i grup aukcyjnych w Internecie. Oznacza to bowiem, że zaledwie kilka firm aukcyjnych, szczególnie tych, które zaliczane są do kategorii grup aukcyjnych, generuje znaczną część udziałów oraz dochodów w rynku internetowym, ogromna liczba serwisów aukcyjnych, transakcyjno-aukcyjnych i firm zaś, z reguły o charakterze lokalnym i regionalnym, mieści się w kategorii serwisów generujących 20% dochodów i udziałów w rynku internetowym. Zależność ta została odzwierciedlona także na rysunku 4.7.

⁸⁰⁷ Zasada 80/20 znana jest w literaturze także jako: zasada Pareto (ang. *Pareto's Rule* lub *Pareto's Principle*), zasada Pareto 80/20 (ang. *Pareto's 80/20 Rule*), prawo Pareto (ang. *Pareto's Law*). D.R Henderson, Ch.L. Hooper, *Making Great Decisions in Business and Life*, Chicago Park Press, Chicago Park 2006, s. 287; D. Parmenter, *Pareto's 80/20 Rule for Corporate Accountants*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007, s. 250; L. Song, *Innovation Together: Microsoft Research Asia Academic Research Collaboration*, Springer, New York–London 2008, s. 221.

⁸⁰⁸ P. Allen, S. Maguire, B. McKelvey, *The SAGE Handbook of Complexity and Management*, Sage, London 2011, s. 264.

⁸⁰⁹ Jak podaje Ch. Anderson, zasada 80/20 często bywa źle rozumiana i przemawiają za tym stwierdzeniem dwa powody: 1) niemal nigdy proporcja wskazana w prawie Pareto nie wynosi dokładnie 80 do 20, albowiem zarówno pierwsza wartość procentowa, opisująca liczbę produktów, jak i druga, opisująca wartości sprzedaży, odzwierciedlają odsetki od różnych całości, stąd nie muszą w sumie dawać 100; jak dotąd nie udało się ustalić konsensusu co do wzajemnego powiązania tych dwóch wartości, jak również wypracować stanowiska dotyczącego tego, którą z wartości traktować jako stałą; stwierdzenie, że rynek ma formę 80/10, czyli że 10% wyrobów generuje 80% przychodów, może być prawdziwe tak samo jak stwierdzenie, że stosunek ten wynosi 95/20, czyli, że 20% wyrobów daje 95% przychodów ze sprzedaży; 2) niewłaściwe interpretowanie i wykorzystanie zasady Pareto w odniesieniu do różnych zjawisk, m.in. obrotu tylko tymi towarami, które generują 80% przychodu; klasyczna definicja dotyczy bowiem produktów i przychodów z ich sprzedaży (bądź produktów i zysku). Ch. Anderson, *Długi...*, op.cit., s. 189.

⁸¹⁰ Ibidem.

4.2.2. Orkiestracja sieci w firmach aukcyjnych XXI w.

Orkiestracja sieci (ang. *network orchestration*) to jeden z istotnych procesów związanych ze współczesnym okresem globalizacji 3.0, który przejawia się w procesie „spłaszczania świata”⁸¹¹, a który został zapoczątkowany m.in. przez wykorzystanie technologii komputerowych i usług informatycznych w różnych aspektach życia⁸¹². To także jeden z nowoczesnych instrumentów umożliwiających zarządzanie sieciami przedsiębiorstw, mający związek ze zmianą dualnego, klasycznego paradygmatu zarządzania na model zarządzania sieciowego.

Tematyka dotycząca orkiestracji sieci pojawiła się w literaturze naukowej stosunkowo niedawno⁸¹³, samo zaś powiązanie orkiestracji z problematyką serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w literaturze przedmiotu jak na razie jeszcze nie występuje⁸¹⁴. Dotyczy ona bowiem głównie firm, które mogą prowadzić działalność produkcyjną lub handlową bez udziału Internetu (tzw. firm tradycyjnych), firm działających tylko w Internecie, w tym serwisów aukcyjnych, serwisów handlowych oraz transakcyjno-aukcyjnych, jak również firm, które wykorzystują jeden i drugi model jednocześnie. Jak piszą Kyoichi Kijima, Timo Rintamki i Lasse Mitronen, idea orkiestracji sieci sięga ostatnich dziesięcioleci, a najlepszymi przykładami wpisującymi się w tę formę organizacji procesów są centra handlowe (ang. *shopping malls*)⁸¹⁵.

Zgodnie z klasyfikacją Jarkko Vesya⁸¹⁶ w procesie orkiestracji sieci wyróżnia się kilka poziomów. Najbardziej konwencjonalnym sposobem orkiestrowania jest

⁸¹¹ Pojęcie płaskiego świata zaproponował Thomas L. Friedman w: Th.L. Friedman, *The World is Flat. A Brief History of the Twenty-First Century*, Farrar, Straus and Giroux, New York 2005. Polskie wydanie książki: Th.L. Friedman, *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.

⁸¹² Jedną z firm, które wykorzystały zasady orkiestracji w swojej strategii biznesowej, była firma AT&T. W 1990 r. AT&T wprowadziła sieciowe rozwiązania w zakresie informatyki i komputerów zwane *Rhapsody Business Orchestration Solutions*, oparte na automatyzacji przepływu pracy, komunikacji i informacji, które pozwoliły na zwiększenie efektywności i wydajności wśród pracowników. Por.: J. Wallin, *Business Orchestration: Strategic Leadership in the Era of Digital Convergence*, John Wiley & Sons, Chichester 2006, s. 63.

⁸¹³ Jednymi z pierwszych autorów, którzy podjęli tę problematykę w naukach ekonomii i zarządzania, byli m.in.: W. Thiel, C. Trascasa, J.M. Rymen, *Orchestrating Distribution Channels*, „American Banker” 1999, no. 164, s. 5; A. Hinterhuber, *Value Chain Orchestration in Action and the Case of the Global Agrochemical Industry*, „Long Range Planning” 2002, no. 35, s. 615–635; J. Wallin, H. West, *Orchestration Combines Partners’ Skills*, „Talouselämä” 2003, no. 21, s. 56; V.K. Fung, W.K. Fung, Y. Wind, *Konkrowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 240.

⁸¹⁴ Wzrost zainteresowania zjawiskiem orkiestracji sieci przypada na 2004 r. i jest m.in. związany ze: wzrastającą rolą outsourcingu i outsourcingu zagranicznego (tj. offshoringu) w gospodarce światowej; postępującą rewolucją informatyczną, pozwalającą na przeniesienie produkcji i/lub usług do krajów o niższych kosztach pracy, surowców bądź innych czynników produkcji; zjawiskiem globalizacji.

⁸¹⁵ K. Kijima, T. Rintamki, L. Mitronen, *Value Orchestration Platform: Model and Strategies*, w: *Advances in the Human Side of Service Engineering*, red. J.S. Spohrer, L.E. Freund, CRS Press, Hershey 2013, s. 434.

⁸¹⁶ Por.: J. Vesa, *Mobile Services in the Networked Economy*, IRM Press, Hershey 2005, s. 95–96.

łączenie zasobów, tj. tworzenie kartelu (ang. *combine resources, cartel*), w ramach którego wyróżnia się różne formy outsourcingu i tradycyjnego podwykonawstwa. Inną kategorią orkiestracji, stanowiącą największe wyzwanie dla orkiestratorów i podmiotów współpracujących, jest stworzenie nowej koncepcji oraz jej realizacja w powiązaniu z różnymi partnerami współpracy. Trzecim i zarazem ostatnim poziomem orkiestrowania siecią są wirtualne społeczności w Internecie (ang. *virtual communities*), których oczywistymi przykładami mogą być: społeczność serwisu eBay.com, społeczność japońskiego serwisu handlowego Rakuten, społeczność Amazon.com i społecznościowe serwisy iTunes⁸¹⁷ oraz Second Life.

Przyjmując zatem, że orkiestracja sieci jako nowoczesny instrument sterowania sieciami gospodarczymi uchodzi także za proces powiązania usług i choreografii różnych procesów o charakterze biznesowym⁸¹⁸, trudno nie uznać współczesnych serwisów aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych (szczególnie tych koordynowanych przez grupy aukcyjne) za orkiestratorów sieci. Serwisy i firmy, a w szczególności grupy aukcyjne pozwalają na integrację i koordynację różnych elementów łańcucha wartości, jak również tworzenie wartości dodanej. Dla analizowanych podmiotów sieć stanowi zarówno zasób, bez którego nie mogłyby funkcjonować, jak i możliwość sprawnego tworzenia się i rozwoju społeczności użytkowników, która jest podstawą istnienia analizowanych rodzajów serwisów. W rzeczywistości w modelach biznesowych tych przedsięwzięć internetowych uwzględniono możliwość samoorganizacji i tworzenia wartości przez użytkowników.

Ten specyficzny model biznesu w Internecie, stworzony na potrzeby firm oraz serwisów internetowych i wprowadzony jako jeden z pierwszych w historii światowego handlu przez eBay Inc.⁸¹⁹, zrywa z paradygmatem „wysokich rozmiarów” na rzecz paradygmatu „wysokiej wartości”⁸²⁰. W kontekście analizowanych podmiotów wiąże

⁸¹⁷ K. Kijima, T. Rintamki, L. Mitronen, op.cit., s. 434. Por.: J. Wallin, *Business Orchestration...*, op.cit., s. 69–70.

⁸¹⁸ M. Szychowiak, *Problemy bezpieczeństwa w architekturze SOA*, Politechnika Poznańska, Poznań 2010, s. 3. Dla przykładu, Krzysztof Pereducha porównuje orkiestrację sieci do muzyka, który na podstawie partytury może samodzielnie zagrać *Cyrulika sewilskiego* bądź każdy inny utwór symfoniczny lub operowy. Z kolei John Hagel i John Seely Brown wprowadzili pojęcie orkiestratora procesu dla opisanego przywództwa w spleczającym się świecie. Podobne porównanie orkiestracji do orkiestry symfonicznej i kwartetu jazzowego stosują Yoram (Jerry) Wind, Victor Fung i William Fung. Por.: J. Hagel, J.S. Brown, *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Press, Boston 2005, s. 218; K. Pereducha, *Strategia a orkiestracja sieci*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 255; Y. Wind, V. Fung, W. Fung, *Network Orchestration: Creating and Managing Global Supply Chains Without Owning Them*, w: *The Network Challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, red. P.R. Kleindorfer, Y.R. Wind, R.E. Gunthers, Prentice Hall Professional, New Jersey 2009, s. 308.

⁸¹⁹ W.K. Fung, V.K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim...*, op.cit., s. 48–50.

⁸²⁰ Por.: W. Kurowski, *Kreowanie wartości przez organizacje przestępcze*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 30–59.

się on z dywersyfikacją działalności, podziałem różnych etapów transakcji oraz działań związanych z prowadzeniem platform aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych pomiędzy podmioty zewnętrzne, funkcjonujące w sposób tradycyjny, tradycyjno-internetowy i/lub wyłącznie internetowy na obszarze kraju lub poza jego granicami.

Zdaniem Andrzeja Krzysztofa Koźmińskiego orkiestracja sieci jest wynikiem reakcji na zmiany w otoczeniu firm i grup aukcyjnych, które próbują łączyć swoje umiejętności, kompetencje i kwalifikacje z innymi firmami dysponującymi gotowymi już zasobami i oferującymi je po najbardziej atrakcyjnych cenach w zamian za odpowiedni udział w korzyściach, jakie odniesie cała sieć⁸²¹. Potrzeba stosowania orkiestracji przez firmy i grupy aukcyjne wynika m.in. z:

- chęci dotarcia do jak największej grupy użytkowników na całym świecie (w przypadku serwisów globalnych), w obrębie kraju (w odniesieniu do serwisów regionalnych) lub regionu (w odniesieniu do serwisów lokalnych), przez przyjęcie wobec wszystkich serwisów podejścia makro;
- koncentracji na podstawowej działalności firm i serwisów (ang. *core business*), tj. udostępnianiu miejsca i narzędzi do prowadzenia działalności aukcyjnej lub transakcyjno-aukcyjnej sprzedającym użytkownikom oraz narzędzi umożliwiających dokonywanie zakupów użytkownikom kupującym w serwisach aukcyjnych lub transakcyjno-aukcyjnych;
- profesjonalizacji, innowacyjności, elastyczności i dywersyfikacji w podejmowaniu działań oraz ciągłego podnoszenia jakości świadczonych usług;
- szansy na poprawę pozycji rynkowej, zwiększenie skali działalności oraz próby tworzenia nowej wartości, głównie dzięki nabywaniu doświadczeń na nowych rynkach;
- konieczności kontrolowania kosztów, w tym także możliwości ich obniżenia lub redukcji dzięki oszczędnościom wynikającym z korzyści skali i podziału kosztów;
- próby ograniczenia lub zminimalizowania ryzyka w zakresie prowadzonej działalności, polegającej na udostępnianiu miejsca w sieci oraz narzędzi służących profesjonalnie prowadzonej działalności aukcyjnej, transakcyjno-aukcyjnej i handlowej;
- usprawnienia działalności i podniesienia zyskowności z możliwością obniżenia lub eliminacji nakładów ponoszonych na inwestycje prowadzone przez firmy i/lub serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne na własny rachunek;
- możliwości zwiększenia swobody doboru partnerów i warunków współdziałania z nimi;
- restrukturyzacji przedsiębiorstwa, co jest również możliwe do uzyskania dzięki wdrożeniu strategii offshoringu.

⁸²¹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 40.

Odwołując się do zaproponowanego przez Victora K. Funga, Williama K. Funga oraz Yorama Winda porównania mówiącego o tym, że współczesne firmy „otworzyły nie tylko bramy swoich fabryk, lecz również zerwały z nich dach”⁸²², można postawić tezę, że w podobny sposób zachowują się współczesne firmy internetowe, w szczególności grupy aukcyjne prowadzące działalność aukcyjną i transakcyjno-aukcyjną w Internecie. Ta forma orkiestracji sieci w odniesieniu do serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych może mieć dwa warianty:

- pierwszy, związany z prawem własności do przedmiotów oferowanych na stronach serwisu, co oznacza, że ich właścicielami są zarejestrowani użytkownicy, serwis i/lub firma aukcyjna zaś udostępniają jedynie miejsce w sieci oraz infrastrukturę, pozwalające na prezentację przedmiotów sprzedających, a także inną działalność wykraczającą poza obszar aukcji online;
- drugi, dotyczący specyfiki funkcjonowania analizowanych serwisów, przyjęcia różnych obowiązków oraz przekazania pewnej ich części podmiotom zewnętrznym.

Zarówno pierwszy, jak i drugi wariant wiążą się z tym, że dalszy rozwój oraz utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku internetowym wymaga korzystania przez nie z usług świadczonych przez inne podmioty w ramach outsourcingu i offshoringu w zakresie takich form współpracy, jak np.: obsługa użytkowników, przyjmowanie nowych zadań czy wchodzenie na nowe rynki w innych państwach.

Przyjmując z jednej strony rolę dyspozytorów zleceń oraz animatorów i decydentów zdarzeń gospodarczych i społecznych, z drugiej zaś koordynując i zarządzając rozproszonymi procesami składającymi się na całość transakcji, współczesne firmy aukcyjne są zmuszone wchodzić w sieci vel układy oparte na jednostronnej lub bilateralnej współpracy między różnymi podmiotami rynku internetowego oraz rynków tradycyjnych i orkiestrować tą siecią zależnych i niezależnych spółek oraz podmiotów. Jak pisze Stanisław Łobejko, proces orkiestracji realizowany przez orkiestratora sieci wyparł istniejące dotychczas procesy zarządzania zorientowane na kierowanie, kontrolowanie i organizowanie na rzecz koordynacji poszczególnych działań i podmiotów współpracujących w realizacji przyjętego wspólnego celu strategicznego⁸²³, którego osiągnięcie warunkuje sukces zarówno firmie (grupie aukcyjnej) jako całości, jak i jednostkom ten cel współtworzącym. Ten specyficzny rodzaj gry biznesowej pozwala zatem na synchronizację różnych graczy rynkowych, określanych przez różne poziomy kompetencji oraz zasobów, które tworzą na zlecenie orkiestratorów sieci nowe rynki, nowe biznesy i nową wartość⁸²⁴.

⁸²² W.K. Fung, V.K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim...*, op.cit., s. 27.

⁸²³ S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 9.

⁸²⁴ K. Rupik, *Efektywność planowania marketingowego organizacji sieciowych*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 2010, s. 60–61.

Rola orkiestratora w internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych koncentruje się na tworzeniu wirtualnego łańcucha wartości (ang. *virtual value chain orchestration*)⁸²⁵ i opiera się na realizacji następujących zadań:

- dostarczaniu infrastruktury dla ułatwienia wzajemnej współpracy, wymiany społecznej czy dzielenia się informacjami;
- orientacji na klientów, tj. użytkowników serwisów;
- utrzymaniu spójności struktury sieciowej i wysokiego poziomu aktywizacji uczestników sieci;
- inicjowaniu różnych form współpracy zarówno o trwałym, jak i symptomatycznym charakterze;
- łączeniu różnych firm internetowych i tradycyjnych w sieć współpracujących ze sobą podmiotów w celu stworzenia wspólnego łańcucha wartości, których firma orkiestrująca nie byłaby w stanie zyskać samodzielnie, podczas gdy firmom współdziałającym z orkiestratorem łatwiej prowadzić własną aktywność w powiązaniu z innymi niż samodzielnie;
- zarządzaniu marką, budowaniu tożsamości i kultury organizacyjnej sieci;
- zastosowaniu technologii informatycznych do optymalizacji i doskonalenia wszystkich procesów w ramach łańcucha wartości;
- monitorowaniu procesów i działalności struktury sieciowej;
- administrowaniu i koordynacji sprawnej wymiany informacji w strukturze sieciowej.

Biorąc pod uwagę specyficzny charakter, a także role i zadania przypisywane firmom aukcyjnym w Internecie, stwierdza się, że przyjmują one postać analizowanych przez Ravięgo S. Racholę⁸²⁶ trzech sieci (zwanymi także orkiestracjami sieci):

- orkiestracji sieci pionowej (ang. *Vertical Market Network* lub *Marketing Channel Network*);
- orkiestracji sieci koncentrycznej (ang. *Concentric Network* lub *Intermarket Network*);
- orkiestracji sieci dynamicznej (ang. *Dynamic Networks* lub *Opportunity Networks*).

W każdej z podanych form orkiestrator odgrywa rolę dominującą i tworzy nową wartość dla klientów, wykorzystując zasoby partnerów wchodzących w skład sieci, co związane jest z poziomem efektywności sieci, który oceniany jest przede wszystkim przez pryzmat samego animatora zadań – orkiestratora sieci.

⁸²⁵ J. Vesa, op.cit., s. 96.

⁸²⁶ Por.: R.S. Achrol, *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, vol. 25, s. 56–71.

Jak podaje Chris Zook, dwa pierwsze rodzaje charakteryzują się zamkniętym i względnie stałym układem powiązań z partnerami, podczas gdy trzeci rodzaj sieci przyjmuje charakter otwarty, tzn. nieuwzględniający trwałych relacji w ramach sieci, z możliwością doboru partnerów do danego zadania, wyłanianych z bazy podmiotów, z którymi współpraca już się odbywała⁸²⁷. Wprawdzie trudno wpisać animatorów serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w ramy jednego modelu, uznaje się jednak, że firmy i grupy aukcyjne stanowią połączenie cech wszystkich prezentowanych sieci z przewagą sieci pionowych nad pozostałymi. Charakterystykę, jak również powiązania każdej z nich zestawiono poniżej.

W ramach sieci (orkiestracji sieci) pionowej serwisy i firmy aukcyjne uchodzą za organizację o centralnej pozycji, monitorującej poszczególne procesy tworzenia wartości, powiązanej z różnymi podmiotami *e-commerce*, wspomagającymi funkcjonowanie platform aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych. W odniesieniu do analizowanego rodzaju sieci zarówno serwisy, jak i firmy aukcyjne przyjmują na siebie tylko pewną część zadań oraz obowiązków o charakterze specjalistycznym, tj. typowych i zarezerwowanych głównie dla platform aukcyjnych, sprowadzających się głównie do:

- umożliwienia użytkownikom przygotowania katalogów przedmiotów;
- przeprowadzania transakcji aukcyjnych i natychmiastowych;
- udostępniania narzędzi i opcji służących zachowaniu bezpieczeństwa handlu w ramach platform aukcyjnych;
- tworzenia warunków do budowania wirtualnej społeczności aukcyjnej itd.

Większość pozostałych obowiązków i czynności, związanych np. z obsługą płatności elektronicznych, bezpieczeństwem przesyłek, tworzeniem opinii, ocen i rekomendacji przedmiotów, obsługą serwerów czy udostępnianiem miejsca w sieci, jako integratorzy outsourcowanych procesów biznesowych z reguły zlecają podmiotom zewnętrznym.

Serwisy i firmy aukcyjne można także rozpatrywać w odniesieniu do sieci koncentrycznych, opartych na aliansach między wieloma przedsiębiorstwami działającymi w różnych, niejednokrotnie niepowiązanych ze sobą sektorach⁸²⁸. Przykładem są umowy o współpracy i przejęcia serwisów aukcyjnych przez inne serwisy handlowe i transakcyjno-aukcyjne o bardziej ugruntowanej pozycji oraz większym udziale w rynku internetowym. Firmami, które korzystają z tego typu rozwiązań,

⁸²⁷ Ch. Zook, *Strategia zrównoważonego wzrostu dla Twojej firmy. Globalna ekspansja i nowe modele działalności*, One Press, Gliwice 2007, s. 29–30.

⁸²⁸ Więcej na temat aliansów w: *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 249.

są m.in.: eBay Inc., MercadoLibre i QXL Ricardo⁸²⁹. Innym narzędziem wykorzystywanym w budowaniu przez firmy aukcyjne sieci koncentrycznych mogą być fuzje mniejszych serwisów handlowych, np. porównywarek cenowych, serwisów opiniująco-rekomendujących czy pasażów handlowych.

Uwzględniając cechy oraz właściwości sieci dynamicznych (okazyjnych), mających charakter tymczasowy i organizowanych na potrzeby konkretnego projektu, stwierdza się, że w odniesieniu do rynku internetowego i serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych sprowadzają się one m.in. do tworzenia międzynarodowej sieci biur grup aukcyjnych, wyposażonych w nowoczesną technologię i mieszczących się głównie w tych państwach, w których firmy te posiadają swoje serwisy filialne. Wprowadzie analizowany rodzaj sieci ma najmniejszy związek z grupami aukcyjnymi, niemniej budując je w różnych państwach świata, grupy te uzyskują dostęp do informacji dotyczących: liczby i struktury internautów, jak również użytkowników serwisów aukcyjnych, „kultury zakupów”, tradycji i sposobów dokonywania płatności, przesyłek, rodzaju partnerów handlowych, z którymi mogłyby podjąć współpracę itd.⁸³⁰

Analiza wymienionych wyżej rodzajów sieci pozwala na wyodrębnienie zadań, które animatorzy internetowych serwisów i grup aukcyjnych są zgodni zlecić w zakresie outsourcingu⁸³¹ lub offshoringu⁸³² zewnętrznym firmom krajowym i zagranicznym⁸³³. Zadania te można podzielić na trzy zasadnicze grupy w zależności od rodzaju

⁸²⁹ Dla przykładu, tylko eBay Inc. na przestrzeni 10 lat (tj. w okresie 1998–2008) dokonał przejść ponad 60 innych serwisów aukcyjnych oraz serwisów handlowych w różnych częściach świata.

⁸³⁰ K. Rupik, op.cit., s. 60–61.

⁸³¹ Bądź różnych jego form, m.in.: zlecenia funkcji (tj. przekazania do realizacji określonego, powtarzającego się zadania firmie zewnętrznej); outsourcingu usług (tj. wyboru określonego rodzaju wykonawców, którzy dzięki specjalizacji w świadczeniu określonego rodzaju usługi są gwarantem jej starannego i fachowego wykonania); insourcingu (tj. wyodrębnienia samodzielnej jednostki w ramach firmy aukcyjnej, specjalizującej się w wycinkowej działalności zbyt trudnej lub zbyt poważnej, aby realizację tej działalności powierzyć firmie zewnętrznej); co-sourcingu (tj. współpracy dwóch firm przez dostarczanie środków do realizacji określonego zadania); udziału w korzyściach (tj. współuczestniczenia dwóch firm i/lub serwisów aukcyjnych realizujących określoną inwestycję i partycypujących w korzyściach według umowy).

⁸³² Offshoring świadczony na rzecz firm (grup aukcyjnych) może przyjmować dwojaki charakter: przenoszenia za granicę części firmy aukcyjnej w celu świadczenia usług na użytek wewnętrzny lub wynajęcia w tym samym celu obcej firmy. Innymi formami współpracy i połączeń firm aukcyjnych są: *intra-firm offshoring* (tj. ulokowanie własności działalności przedsiębiorstwa w innym państwie) z uwagi na jakość i rodzaj świadczonych usług; *nearshoring* (tj. wydzielanie usług do krajów sąsiadujących z krajami zlecającymi); *networking* (tj. strategia biznesowa organizacji usług zapewniająca elastyczny dostęp do wyspecjalizowanych zasobów w skali globalnej, pozwalająca angażować firmy lub jednostki na dowolnym etapie danego procesu biznesowego).

⁸³³ Działania te świadczone są m.in. w ramach: *Business Process Outsourcing* (BPO), czyli outsourcingu procesów biznesowych lub ich części (tj. obszarów o charakterze strategicznym dla przedsiębiorstwa, ale nienależących do jego kluczowych kompetencji i nienależących do jego głównej działalności biznesowej), polegający na zleceniu zewnętrznemu dostawcy obsługi wybranych procesów biznesowych; *Knowledge Process Outsourcing* (KPO), tj. outsourcingu procesów wiedzy, w ramach których wysoko wykwalifikowani pracownicy umysłowi wspierają klientów w podejmowaniu decyzji, interpretacji wskaźników;

świadczonych usług: techniczno-organizacyjne, związane z bieżącą działalnością serwisów i firm aukcyjnych oraz promocyjne⁸³⁴. Wykaz wybranych zadań w każdej z grup przedstawia tabela 4.10.

Tabela 4.10. Wybrane rodzaje usług świadczonych w ramach outsourcingu i offshoringu przez firmy zewnętrzne na rzecz serwisów i grup aukcyjnych

Rodzaj świadczonych usług	Rodzaj zadania
Techniczno-organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • dostarczanie infrastruktury sprzętowej do prowadzenia platform aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, • tworzenie oprogramowania oraz jego aktualizacja, • przechowywanie zasobów informacyjnych, w tym utrzymanie serwerów, na których funkcjonują serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, • świadczenie usługi stałego dostępu do Internetu, • świadczenie usług z zakresu nowoczesnych technologii, • organizacja spotkań użytkowników serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych z pracownikami firm i/lub grup aukcyjnych (tzw. eventów), • wykorzystywanie zewnętrznych centrów obsługi klienta (ang. <i>call center</i>), • przeprowadzanie rekrutacji i szkoleń
Bieżące	<ul style="list-style-type: none"> • przeprowadzanie różnych analiz dotyczących użytkowników serwisów aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych (np. pod względem struktury demograficznej, preferencji zakupowych, sposobów płatności itp.), • organizacja systemu bezpieczeństwa transakcji handlowych dokonywanych za pośrednictwem serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, • obsługa płatności internetowych dokonywanych w powiązaniu z serwisami aukcyjnymi lub transakcyjno-aukcyjnymi, • księgowość, płace, analizy finansowe, usługi doradcze i prawne, dokumentacja, zestawienia danych, prezentacje, sprawozdania oraz inne sprawy bieżące wynikające z prowadzenia działalności przez serwisy, firmy, paragrupy i/lub grupy aukcyjne
Promocyjne	<ul style="list-style-type: none"> • pozycjonowanie i promocja w wyszukiwarkach internetowych, • emisja banerów reklamowych na stronach internetowych różnych serwisów, • dostarczanie rozwiązań z zakresu marketingu interaktywnego i marketingu doświadczeń, • przeprowadzanie kampanii reklamowych w środkach masowego przekazu, • prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej, • sponsoring, eventy, akcje społeczne i charytatywne

Źródło: opracowanie własne.

Shared Services Center, tj. wydzielonych centrów usług wspólnych, pracujących na zlecenie macierzystej organizacji, realizujących wewnętrzne procesy biznesowe (księgowe, finansowe).

⁸³⁴ Analiza ekonomiczna dotycząca wykorzystania outsourcingu i offshoringu wymaga odpowiedzi na pytanie: „Make or buy?”. Jak podaje Adam Koliński, decyzja dotycząca utrzymywania produkcji własnej (tj. *make*), a w przypadku serwisów aukcji internetowych – tworzenia produktu lub usługi przez firmę (grupę aukcyjną), bądź przekazania tego procesu na zewnątrz (tj. *buy*) jest związana z możliwościami firmy i powinna być przeprowadzona na podstawie analizy kosztów stałych, zmiennych, jednostkowych i transakcyjnych (ta ostatnia kategoria kosztów, mająca zmienny charakter, będzie zdecydowanie wyższa w przypadku, kiedy firma aukcyjna zdecyduje się realizować i tworzyć pewne części łańcucha wartości w firmach zewnętrznych). Wdrożenie outsourcingu i offshoringu w firmach aukcyjnych jest uzasadnione wówczas, gdy koszty całkowite ponoszone w związku z powierzeniem różnych zadań i czynności firmom zewnętrznym będą niższe niż koszty całkowite ponoszone przez firmę samodzielnie wykonującą te zadania. Por.: A. Koliński, *Przekazanie usług logistycznych w outsourcing*, <http://mojafirma.infor.pl/biznes-finanse/porady/116569,Przekazanie-uslug-logistycznych-w-outsourcing.html> (dostęp: 4.06.2014).

Serwisy, firmy, paragrupy i grupy aukcyjne – jako orkiestratorzy sieci – różnią się od firm tradycyjnych tym, że nie są właścicielami żadnego z przedmiotów prezentowanych na swoich stronach i w witrynach internetowych. Ich rola sprowadza się bowiem do orkiestracji transakcji między użytkownikami, jak również budowania społeczności aukcyjnych, w których zachodzą relacje handlowe. Analizowane podmioty rynku internetowego stworzyły bowiem system (łańcuch) dostaw przedmiotów i usług oferowanych w ramach systemu licytacyjnego i zakupów natychmiastowych, umożliwiającą handel i wymianę w dowolnym czasie niemal każdego przedmiotu różnym kupującym, będącym w różnych miejscach.

Oznacza to zatem, że poza centralami i ich międzynarodowymi filiami (rozumianymi w tradycyjny sposób) żadna z firm, paragrup i/lub grup aukcyjnych nie dysponuje przedmiotami, które są oferowane na stronach serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, jak również ich nie gromadzi. Jak podają Victor K. Fung, William K. Fung i Yoram Wind, ta radykalnie nowa sytuacja w handlu detalicznym sprawia, że właściciele firm internetowych (w tym aukcyjnych) dostrzegli, że niczego nie muszą posiadać na własność: od fabryk przez magazyny po tradycyjne sklepy. Ten brak własności, o jakim wyżej mowa, pozostawia klientom, czyli użytkownikom serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, swobodę w budowaniu stron z własną bazą produktową adekwatnie do potrzeb i umiejętności⁸³⁵. Przykładowy wykaz serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, które korzystają z outsourcingu i offshoringu w zakresie obsługi użytkowników i świadczenia wybranych usług bieżących i promocyjnych, przedstawia tabela 4.11.

Tabela 4.11. Największe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne korzystające z wybranych usług outsourcingowych i offshoringowych

Nazwa serwisu aukcyjnego	Rodzaj świadczonych usług	Podmiot świadczący
Allegro.pl	<p>działania bieżące</p> <ul style="list-style-type: none"> • PayBack – program bonusowy umożliwiający zwiększenie sprzedaży, narzędzie komunikacji z konsumentami, • Współpraca w Ochronie Praw – serwis zapewniający ochronę własności intelektualnej oraz oryginalność towarów na platformie handlowej, • Fashion Days – szwajcarski klub zakupowy oferujący możliwość zakupu oryginalnych produktów światowych marek, • Ceneo.pl – narzędzie umożliwiające szybkie wyszukiwanie produktów oraz korzystnych ofert sklepowych, • Cokupic.pl – platforma internetowa zapewniająca pomoc w podejmowaniu decyzji zakupowych, 	<p>Loyalty Partner Polska, Grupa Allegro</p> <p>Naspers Ltd</p> <p>Ceneo Sp. z o.o.</p> <p>Grupa Allegro</p>

⁸³⁵ W.K. Fung, V.K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim...*, op.cit., s. 48–50.

Nazwa serwisu aukcyjnego	Rodzaj świadczonych usług	Podmiot świadczący
Allegro.pl (c.d.)	<ul style="list-style-type: none"> • iStore – serwis zapewniający oprogramowanie umożliwiające wystawianie sprzedawanych produktów oraz import produktów z Allegro.pl do sklepu, • Mojeauto.pl Internetowa Platforma Motoryzacyjna – serwis pozwalający na poszukiwanie i zakup samochodów oraz usług towarzyszących przez Internet, • Oferia.pl – serwis umożliwiający zlecenie wykonania pracy, zadania, projektu, • PayU – system płatności internetowych, • Sendit.pl – platforma wysyłkowa udostępniająca internautom usługi firm kurierskich UPS, DPD i InPost; 	<p>Grupa Allegro</p> <p>Motor Presse Polska</p> <p>Leroy Merlin Polska</p> <p>PayU S.A.</p> <p>Grupa Allegro</p>
Allegro.pl (c.d.)	<p>działania promocyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facebook, Google Plus, YouTube – serwisy społecznościowe umożliwiające promocję serwisu i komunikację użytkowników; 	Facebook Inc., Google Inc., YouTube Inc.
	<p>działania organizacyjno-techniczne</p> <ul style="list-style-type: none"> • serwer, na którym działa serwis transakcyjno-aukcyjny 	Beyond.pl
eBay.com	<p>działania bieżące</p> <ul style="list-style-type: none"> • CARad.com – serwis wspomagający aukcje sprzedawców samochodów, • Craigslist – serwis ogłoszeniowy, • Escrow – serwis oferujący system bezpiecznych przesyłek, • Gumtree – darmowy serwis ogłoszeń drobnych, • PayPal – system bezpiecznych płatności internetowych, • BillPoint – serwis płatności elektronicznych, • Power Seller Program – serwis pozwalający na rozwijanie działalności sprzedawców i nagradzanie tych, którzy utrzymują najwyższy standard usług, • Skype – serwis telefonii internetowej, • StubHub – serwis oferujący sprzedaż biletów sportowych, muzycznych i na inne wydarzenia oraz eventy, • US Postal Service – serwis zajmujący się spedycją przesyłek, • UPS – serwis zajmujący się spedycją przesyłek, • FedEx – serwis zajmujący się spedycją przesyłek, • Global Shipping Program – system umożliwiający wymianę międzynarodową przedmiotów między użytkownikami, • Shopping.com – serwis oceniająco-rekomendujący, • Brands4friends – serwis handlowy o charakterze klubu zakupowego (tzw. <i>shopping-club</i>), • TurboLister – narzędzie pozwalające tworzyć lub edytować wiele aukcji jednocześnie i wystawiać je w serwisie; 	Escrow.com Marktplaats B.V. PayPal Inc. eBay Inc. Skype Inc. eBay Inc.
	<p>działania promocyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facebook, Twitter, Google Plus, Meetup.com – serwisy społecznościowe umożliwiające promocję serwisu eBay.com i serwisów regionalnych, • StumbleUpon – usługa społecznościowa; 	Facebook Inc., Twitter Inc., Google Inc.,
	<p>działania organizacyjno-techniczne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ql.io – budowa oprogramowania serwisu 	MeetUp Inc.
eBid.com	<p>działania bieżące</p> <ul style="list-style-type: none"> • PayPal – system bezpiecznych płatności elektronicznych, • Skrill – system płatności elektronicznych, • Pppay.com – system płatności firmy eBid Inc., • AppStore – platforma sklepów online 	PayPal Inc. eBid Inc. Apple Inc.

Nazwa serwisu aukcyjnego	Rodzaj świadczonych usług	Podmiot świadczący
MercadoLibre	działania bieżące <ul style="list-style-type: none"> • Ubuntu – platforma oprogramowania <i>open source</i>, • MercadoPago – system bezpiecznych płatności, • MercadoSocios – platforma społecznościowa serwisu, • MercadoShops – oprogramowanie sklepów internetowych; 	Openstack
	działania promocyjne <ul style="list-style-type: none"> • Google, Facebook – serwisy społecznościowe promujące działalność serwisu aukcyjnego; 	Facebook Inc., Google Inc.
	działania organizacyjno-techniczne <ul style="list-style-type: none"> • Headway Digital set up XML – oprogramowanie serwisu 	
uBid.com	działania bieżące: <ul style="list-style-type: none"> • Certified Merchant Program – program zabezpieczający transakcje handlowe, • Telephone Customer Service Center – biuro obsługi klienta (<i>call center</i>), • BBBOnLine, TRUSTe, Verising Secured, Bizreatecom, Trust eBid – serwisy zapewniające bezpieczeństwo transakcji; 	uBid Inc.
	działania promocyjne <ul style="list-style-type: none"> • promocja serwisu aukcyjnego w mass mediach; 	Cahners
	działania organizacyjno-techniczne <ul style="list-style-type: none"> • oprogramowanie serwisu aukcyjnego 	Digital River

Źródło: opracowanie własne.

Tak pojmowana rola orkiestracji sieci w analizowanych serwisach, jak również związane z nią procesy outsourcingu i offshoringu mają także swoje odzwierciedlenie w zachowaniu oraz decyzjach podejmowanych przez beneficjentów, tj. użytkowników serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych. Inicjując działalność handlową w ramach analizowanych kanałów dystrybucji, użytkownicy odpłatnie otrzymują kompleksowy i profesjonalny system aukcyjno-transakcyjny, bez konieczności inwestowania w jego rozbudowę, nowe opcje, funkcjonalności i narzędzia. To wykorzystanie możliwości, które zapewniają analizowane serwisy, przybiera bowiem postać outsourcingu, dzięki korzyściom zaś, które z niego płyną, użytkownicy mogą skoncentrować się na „rdzeniu” swojej aktywności i nie muszą podejmować działań oraz czynności, które w sposób bardziej efektywny, bezpieczny i szybszy wykonają podmioty przyjmujące zlecenie (w tym przypadku serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne).

Orkiestracja wiąże się w XXI w. także ze zmianą modelu konkurowania w różnych serwisach i grupach aukcyjnych. Przez pierwsze lata funkcjonowania na rynku internetowym (tj. w okresie 1995–2001) podmioty te postrzegały zjawisko konkurencji głównie przez pryzmat walki o klientów oraz wysoki udział w rynku internetowym, tj. szeroko rozumianej rywalizacji. Z chwilą upowszechnienia się usług internetowych, jak również wraz z pojawianiem się nowych trendów w gospodarce internetowej, w tym także w *e-commerce*, zjawisko konkurencji firm i grup aukcyjnych przybrało

postać rywalizacji sieci. Przez to pojęcie można rozumieć nie tylko walkę konkurencyjną prowadzoną przez same firmy i serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, ale rywalizację wielu podmiotów, reprezentujących różne wartości, różną lokalizację geograficzną i sytuację ekonomiczną oraz społeczną. Ponadto, współczesny model konkurowania w obrębie sieci sprawia, że serwisy oraz firmy aukcyjne stale podtrzymują kontakt z użytkownikami, starając się zapewnić im dostęp do produktów i usług mających spersonalizowany charakter.

Zastosowanie orkiestracji sieci w przypadku serwisów i firm aukcyjnych wiąże się także z pewnymi ograniczeniami i nieprawidłowościami, m.in. możliwością uzależnienia się od firm zewnętrznych czy zagrożeniem utraty pozycji konkurencyjnej. Współczesne podmioty rynku online nie są jednak w stanie prawidłowo funkcjonować bez udziału podmiotów zewnętrznych, albowiem od nich zależy blisko połowa zadań i aktywności, jakie podejmowane są przez użytkowników w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych.

4.2.3. Serwisy aukcyjne Web jako nowe formy przedsięwzięć biznesowych w Internecie

Przejsie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych do nurtu Web 3.0 wiązało się z przejściem przez wcześniejsze etapy – Web 1.0 oraz aktualny jeszcze trend Web 2.0⁸³⁶. Wprawdzie w literaturze przedmiotu brak jednoznacznej opinii dotyczącej uznania serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych za formę przedsięwzięć z nurtu Web⁸³⁷, od samego początku swojego istnienia znaczna ich część uchodzi

⁸³⁶ Dopuszcza się także zapisy: „web jeden zero” dla Web 1.0, „web dwa zero” dla Web 2.0 i „web trzy zero” dla Web 3.0. W literaturze Web 1.0, 2.0 i 3.0 uznaje się za formę nurtu, trendu, kierunku i ery. W dalszej części pracy określenia te będą używane zamiennie.

⁸³⁷ Kwestię przynależności podejmują m.in.: Wojciech Kyciak, Clifford R. Ennico czy James Governor, Duane Nickull i Dion Hinchcliffe, którzy piszą, że przykładem serwisu łączącego cechy Web z internetowym handlem jest serwis eBay.com. Utworzone w ten sposób przedsięwzięcie W. Kyciak określa jako *e-commerce 2.0*. Interesującą typologię w zakresie Web stosują także Krishna Sankar i Susan A. Bouchard, które wpisują eBay.com w nurt Web 1.5, stanowiący formę pośrednią między Web 1.0 a Web 2.0. Por.: C.R. Ennico, *The eBay Business Answer Book: the 350 Most Frequently Asked Questions About Making Big Money on eBay*, American Management Association, New York 2008, s. 193; J. Governor, D. Nickull, D. Hinchcliffe, *Web 2.0 Architectures*, O'Reilly Media, Sebastopol 2009, s. 66; W. Kyciak, *E-commerce 2.0*, <http://ecommerce.blox.pl/2006/09/E-commerce-20.html> (dostęp: 30.06.2014). Więcej na temat uznania serwisów aukcyjnych (na przykładzie eBay.com) za serwisy nurtu Web m.in. w: O. Campesato, K. Nilson, *Web 2.0 Fundamentals With Ajax, Development Tools and Mobile Platforms*, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury 2011, s. 667; L. Hart, *Meeting the Challenge*, w: *Web 2.0 and Libraries: Impacts, Technologies and Trends*, Chandos, Oxford 2010, s. 173; G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2007, s. 129–130; K. Sankar, S.A. Bouchard, *Enterprise Web 2.0 Fundamentals*, Cisco Press, San Jose 2009, s. 12; A. Shuen, *Web 2.0: a Strategy Guide*, O'Reilly Media, Sebastopol 2008, s. 39; M. Veloso, *Web Copy That Sells: the Revolutionary Formula for Creating Killer Copy that Grabs Their Attention and Compels Them to Buy*, AMACOM, New York 2009, s. 242.

za formy hybrydowe, łączące elementy serwisów *e-commerce*⁸³⁸ i serwisów Web. O zakwalifikowaniu ich do prezentowanych nurtów decydują m.in. cechy, narzędzia oraz atrybuty charakterystyczne dla tych kierunków, obecne także w analizowanych serwisach wymiany handlowej.

Termin „Web 1.0”, zwany przez Terry’ego T. Kidda i Irene Chen *old style pages*⁸³⁹, jest związany z biernością, zaś „świat Web 1.0” z prostymi transakcjami i relacjami⁸⁴⁰. Dla różnych serwisów internetowych okres „jednokierunkowego” zjawiska Web 1.0, które wystąpiło przed pęknięciem bańki internetowej, przypada na drugą połowę lat 90. XX w. oraz pierwsze lata XXI w.⁸⁴¹ W badanym okresie żaden z badaczy Internetu i innych mediów cyfrowych nie pokusił się jednak, by nazwać i zdefiniować nurt⁸⁴², w którym dominującą rolą odgrywali głównie eksperci i firmy tworzące strony internetowe, potencjalni użytkownicy zaś byli przede wszystkim nastawieni na jednokierunkowy odbiór, jak również te treści, które zaproponowali webmasterzy⁸⁴³.

⁸³⁸ Jeden z dowodów na możliwość zakwalifikowania serwisów handlowych do nurtu Web przedstawia w artykule *12 Historical Social Media (Marketing) Moments* Julian Cole, zdaniem którego to właśnie internetowe serwisy handlowe są najwcześniejszymi zwiastunami ery Web. Przykładem takiego przedsięwzięcia J. Cole uczynił księgarnię internetową Amazon.com, która w 1997 r. wprowadziła jedno z powszechnie wykorzystanych narzędzi Web 2.0 – sekcję z recenzjami, ułatwiającą użytkownikom komunikację i zawieranie znajomości, jak również dzielenie się informacjami o sprzedanych książkach. Jak pisze Robert Spector, to zastosowanie narzędzi Web 2.0 w handlu online w Amazon.com w 1996 r. Jeff Bezos, założyciel księgarni, argumentował w rozmowie ze swoim pracownikiem Nicholasem Lovejoyem w sposób następujący: „Nie chcę, abyś w przyszłości, kiedy wejdiesz na stronę Amazon.com, wpisując słowo kajak, mógł znaleźć tylko wszystkie książki o kajakarstwie. Powinieneś przeczytać artykuły dotyczące kajakarstwa i zaprenumerować magazyny na ten temat. Musisz mieć możliwość wykupienia miejsca na splotywe kajakowym, gdziekolwiek na świecie jesteś. Powinieneś mieć możliwość dyskusji o kajakarstwie z innymi kajakarzami”. Już w analizowanym okresie J. Bezos podkreślał znaczenie rekomendacji, opinii oraz zachęt typu: „Kliknij”, „Napisz swą własną recenzję tej książki” itp. J. Cole, *12 Historical Social Media (Marketing) Moments*, <http://adspace-pioneers.blogspot.com/2008/08/12-historical-social-media-marketing.html> (dostęp: 30.06.2014); R. Spector, *Amazon.com. Historia przedsiębiorstwa, które stworzyło nowy model biznesu*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2000, s. 94.

⁸³⁹ Por.: T.T. Kidd, I. Chen, *Wired for Learning. An Educator’s Guide to Web 2.0*, IAP, Information Age Pub., Charlotte 2009, s. 5.

⁸⁴⁰ S.R. Lincoln, *Mastering Web 2.0: Transform Your Business Using Key Website and Social Media Tools*, Kogan Page, London–Filadelfia 2009, s. 8.

⁸⁴¹ Za formalną datę końca ery Web 1.0 uznaje się 2001 r. Więcej na temat Web 1.0 m.in. w: S. Kleinman, *The Culture of Efficiency: Technology in Everyday Life*, Peter Lang, New York 2009, s. 55–67; V.K. Narayanan, G. Colarelli O’Connor, *Encyclopedia of Technology and Innovation Management*, Wiley, Chichester 2010, s. 505–523; Ch.R. Reddick, *Comparative E-government*, Springer, New York 2010, s. 161–180; T.L. Tuten, *Enterprise 2.0: How Technology, eCommerce, and Web 2.0 are Transforming Business Virtually*, Praeger, Santa Barbara 2010, s. 520; R.L. West, L.H. Turner, *Understanding Interpersonal Communication: Making Choices in Changing Times*, Thomson Wadsworth, Boston 2009, s. 376.

⁸⁴² Dla przykładu, Bradley L. Jones pisze, że niektórzy badacze uważają ten termin za niedefiniowalny. Por.: B. Jones, *Web 2.0 Heroes: Interviews with 20 Web 2.0 Influencers*, Wiley Publication, Indianapolis 2008, s. XIII.

⁸⁴³ Leila Green pisze, że nurt Web 1.0 zwany był po prostu „Web”, zaś dopiero z perspektywy funkcjonowania ogólnej sieci stworzonej przez Sir Timę Bernersa-Lee (ur. 1955) i jej rozwoju w ciągu pierwszych 10 lat nurt ten można było nazwać nurtem Web 1.0. Pojęcie to zostało stworzone także dla odróżnienia

Jak pisze Nathan Jurgenson, koncepcja Web 1.0 jest utożsamiana z rozwojem Internetu komercyjnego i serwisów, w których nie wykorzystywano treści generowanych przez użytkowników (ang. *user generated content* – UGC)⁸⁴⁴, twórcami stron Web było zaś kilku indywidualistów⁸⁴⁵. Oznacza to zatem, że Web 1.0 jako pierwsza generacja Internetu opierała się na publikacji informacji przy niewielkim udziale użytkowników⁸⁴⁶. Tak też w pierwszych latach kształtowania Internetu jego użytkownicy byli głównie biernymi odbiorcami tego, co oferowały im funkcjonujące i powstające w Internecie portale i serwisy. W analizowanej fazie użytkownicy mieli dostęp do ogromnego zbioru informacji, które mogły być przeszukiwane, pobierane i czytane w nowy sposób. Stąd ówczesny Internet bardziej koncentrował się na konsumpcji niż na udziale⁸⁴⁷. Przykładami Web 1.0 są: Encyklopedia Britannica, strony WWW (ang. *World Wide Web*) i systemy zarządzania treścią⁸⁴⁸.

W kontekście funkcjonowania serwisów aukcyjnych okres, w którym aktywność nurtu Web 1.0 była najbardziej zauważalna, przypada głównie na lata 90. XX w.⁸⁴⁹, chociaż wątpliwości budzi fakt, czy rzeczywiście dotyczy on wszystkich serwisów, które w tym okresie powstały i funkcjonowały, czy tylko pewnej ich części. Jak podają wybrane źródła internetowe, „wytwory” nurtu Web 1.0 miały z reguły charakter „tylko do odczytu”, co wiązało się z małą ich użytecznością i wykorzystaniem oraz spowolnieniem rozwoju Internetu. Oznaczałoby to zatem, że nurt ten nawiązywał do tych stron internetowych, które pozbawione były tzw. *user-generated content*, czyli treści (zawartości) tworzonych przez użytkowników⁸⁵⁰.

Zaprzeczeniem wspomnianej wyżej tezy dotyczącej Web 1.0 i Web 2.0 oraz serwisów *e-commerce* może być chociażby przykład serwisu eBay.com, który praktycznie od początku istnienia wykazywał cechy charakterystyczne dla Web 2.0, jak również

go od Web 2.0, tj. nurtu, który zakłada aktywność użytkowników w Internecie. L. Green, *The Internet: An Introduction to New Media*, Berg Publishers, Oxford–New York 2010, s. 90.

⁸⁴⁴ N. Jurgenson, *The De-McDonaldization of the Internet*, w: *McDonaldization: The Reader*, red. G. Ritzer, Pine Forge Press, Thousand Oaks 2010, s. 160.

⁸⁴⁵ J. Bozarth, *Social Media for Trainers: Techniques for Enhancing and Extending Learning*, Pfeifer, San Francisco 2010, s. 11–12.

⁸⁴⁶ Ch. Wankel, *op.cit.*, s. 9.

⁸⁴⁷ R. Kitchin, M. Dodge, *Code/Space: Software and Everyday Life*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 2011, s. 125.

⁸⁴⁸ K.E. Rudestam, J. Schoenholtz, *Read, Handbook of Online Learning*, SAGE Publications Inc., Thousand Oaks 2009, s. 14–15.

⁸⁴⁹ Niektórzy autorzy, np. Nawal K. Taneja, twierdzą, że Web 1.0 jest bezpośrednio związane z handlem (ang. *commerce*) i tylko do tego okresu można odnieść funkcjonowanie takich firm, jak Amazon Inc. czy eBay Inc. Dla autora Web 2.0 to era społeczności (ang. *community*), zaś Web 3.0 to era zawartości i kontekstu (ang. *content and context*). Wszystkie te fazy Web tworzą „4 C” (ang. 4 C’s). Por.: N.K. Taneja, *Flying Ahead of the Airplane*, Ashgate Publishing Limited, Burlington 2008, s. 89–90.

⁸⁵⁰ G. Ritzer, *The McDonaldization of Society* 6, Pine Forge, Los Angeles 2011, s. 215.

miał narzędzia zapewniające możliwość komunikacji użytkowników, opiniowania i rekomendowania. Sytuacja ta dotyczyła także wielu innych serwisów aukcyjnych, które budowały swoje witryny, wzorując się na witrynie eBay.com, np.: uBid.com, Bidz.com czy Allegro.pl. Innego zdania są m.in. George Ritzer⁸⁵¹ oraz Murugan Anandarajan, Bay Arinze, Chittibabu Govindarajulu i Maliha Zaman⁸⁵², którzy twierdzą, że serwisy handlowe, w tym eBay.com, miały swoje korzenie w nurcie Web 1.0, przejście zaś do kolejnej ery Web 2.0 ułatwiło im wykorzystanie narzędzi feedbackowych.

W odróżnieniu od Web 1.0 nurt Web 2.0⁸⁵³ jest określany tzw. drugą generacją Internetu lub „żywą siecią” i oznacza nowy sposób konstruowania serwisów internetowych, dający użytkownikom możliwość aktywności, tworzenia treści, jak również zarządzania lub współzarządzania serwisem. Ten model szeroko zakrojonych interakcji między użytkownikami był konsekwencją wzrastającego zainteresowania i popularności różnych stron WWW, w ramach których mogą oni tworzyć blogi, dzielić się wiedzą i różnymi treściami, dodawać komentarze, opinie oraz pliki graficzne, porównywać doświadczenia, kupować itd.⁸⁵⁴ Jak podają Gwen Solomon i Lynne Schrum, oprócz blogów najczęściej używanymi narzędziami tego nurtu stały się:

⁸⁵¹ Ibidem, s. 215.

⁸⁵² M. Anandarajan, B. Arinze, Ch. Govindarajulu, M. Zaman, *Emerging Web Technologies*, w: *Encyclopedia of Technology and Innovation Managements*, Wiley, Chichester 2010, s. 505.

⁸⁵³ Termin „Web 2.0” pojawił się w literaturze w 2004 r. Jego głównym twórcą był Tim O’Reilly. Koncepcja ta powstała w wyniku badań nad stronami internetowymi, które przetrwały upadek dot-comów w Stanach Zjednoczonych w 2001 r. Jak wykazała historia, z kryzysem zmierzyły się przede wszystkim te firmy internetowe, które umożliwiały użytkownikowi interakcję, głównie za pośrednictwem forów internetowych, opinii i komentarzy. Wyrażenie „Web 2.0” jest skrótem używanym na określenie drugiego boomu internetowego i weszło do głównego nurtu w 2005 r. w wyniku wzmożonych zachowań typu *Do-It-Yourself Web* (DIY), opisującego różne rodzaje informacji oraz danych dodawanych przez użytkowników, takich jak np.: wiadomości, zdjęcia, filmy czy pliki audio. T. Beck, *User-Generated Content in Online Communities: a Theoretical and Empirical Investigation of its Determinants*, Diplomica, Hamburg 2007, s. 1. Więcej na temat Web 2.0 m.in. w: P. Anderson, *Web 2.0 and Beyond: Principles and Technologies*, CRS Press, Boca Raton 2012, s. 410; J. Bernal, *Web 2.0 and Social Networking for the Enterprise: Guidelines and Examples for Implementation and Management Within Your Organization*, Pearson Education, Boston 2009, s. 310; P. Candace Deans, *Social Software and Web 2.0 Technology Trends*, Information Science Reference, Hershey 2009, s. 230; A. Evans, D. Coyle, *Introduction to Web 2.0*, Pearson/Prentice Hall, Boston 2010, s. 289; M.D. Lytras, E. Damiani, P. Ordóñez de Pablos, *Web 2.0: the Business Model*, Springer, New York 2009, s. 338; Ch.G. Reddick, S.A. Aikins, *Web 2.0 Technologies and Democratic Governance: Political, Policy and Management Implications*, Springer, New York 2012, s. 285; G.B. Shelly, M. Frydenberg, *Web 2.0: Concepts and Applications*, Course Technology, Boston 2011, s. 312; G. Solomon, L. Schrum, *Web 2.0: New Tools, New Schools*, International Society for Technology in Education, Eugene 2008, s. 270; C. Seda, *Sprzedaj online. Jak wzmocnić swoją pozycję w Internecie*, Helion, Gliwice 2008, s. 87; A. Shuen, op.cit.

⁸⁵⁴ S.R. Lincoln, op.cit., s. 8.

- podcasty⁸⁵⁵ i wiki⁸⁵⁶;
- zakładki społecznościowe (ang. *social bookmarking*)⁸⁵⁷;
- dzielenie się zdjęciami i przysyłanie ich między innymi użytkownikami serwisu (ang. *photo sharing*);
- przeglądanie i edycja plików graficznych (ang. *photo editing*);
- *video showcasing*⁸⁵⁸.

Jak pisze Andrzej Sznajder, okres Web 2.0 to czas rozwoju sieci społecznych oraz mediów społecznościowych, wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa do działań marketingowych. W mediach tych podjęto bowiem działania promocyjne, same zaś media zaczęły odgrywać funkcję pośredników w handlu⁸⁵⁹. Początek okresu Web 2.0 przypada na lata, kiedy rynek internetowy, a wraz z nim serwisy aukcyjne uległy wyraźnym przeobrażeniom, z kolei kryzys z lat 2001–2002 okazał się czynnikiem sprzyjającym wprowadzeniu innowacji bądź czerpaniu wzorców z firm, które wcześniej stosowały ten model biznesu.

Nowy nurt w Internecie przyczynił się do zmiany roli oraz funkcjonalności analizowanych przedsięwzięć internetowych, które zdecydowanie częściej niż dotychczas „stawały” na pełną aktywność użytkowników, jak również ich udział w tworzeniu, dywersyfikacji i wyznaczaniu kierunków zmian w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych. Inną cechą charakterystyczną dla tego nurtu stała się możliwość, a zarazem konieczność dostosowywania ich treści oraz użyteczności do preferencji i zainteresowań użytkowników, trendów oraz wydarzeń. Oznacza to zatem, że w dobie nurtu Web 2.0 serwisy i firmy aukcyjne coraz bardziej podkreślały m.in. swoją interaktywność, rozwiązania służące przede wszystkim użytkownikom, możliwości multimedialne, ale także:

- społecznościowy charakter;
- rolę lojalności użytkowników i „wspólnej mądrości” (tzw. mądrości tłumów, ang. *collective wisdom*) w budowaniu społeczności opartej na współpracy;
- chęć dostosowania profilu działalności oraz zmian do wymagań i życzeń użytkowników, jak również bieżącej aktualizacji treści zawartych w serwisach (tabela 4.12).

⁸⁵⁵ Podcasty lub podcasting to internetowe publikacje dźwiękowe lub filmowe, prezentowane w postaci regularnych odcinków.

⁸⁵⁶ Wiki to typ serwisu internetowego, którego treści tworzy się i edytuje z poziomu przeglądarki internetowej.

⁸⁵⁷ Jest to gromadzenie odnośników (zakładek) do stron internetowych w ramach społeczności internetowej.

⁸⁵⁸ Narzędzie umożliwiające nowy sposób zarządzania kartami i oknami przez pokazywanie miniatur w pojedynczym oknie, karcie lub pasku bocznym.

⁸⁵⁹ A. Sznajder, *Technologie mobilne w marketingu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 16. Por.: A. Sznajder, *Zastosowanie mobilnych technologii informacyjnych w marketingu*, „Gospodarka Narodowa” 2013, nr 7–8.

Tabela 4.12. Web 1.0 i Web 2.0 w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych

Kryterium	Web 1.0	Web 2.0
Władza	<ul style="list-style-type: none"> • centralna – ekspercka, • koncentracja na twórcy i/lub autorze serwisu (administratorze, programiście internetowym, geeku komputerowym, firmie, instytucji), mającym wpływ na rodzaj treści i materiałów zamieszczonych na stronach serwisów głównie na podstawie zasady subiektywizmu 	<ul style="list-style-type: none"> • autonomia, samowystarczalność, • koncentracja na internaucie i e-kliencie, • istotna rola każdego użytkownika w tworzeniu serwisu
Użytkownicy	<ul style="list-style-type: none"> • głównie przedstawiciele tzw. generacji Z 	<ul style="list-style-type: none"> • przedstawiciele generacji Y i Z, rzadziej generacji X, • interaktywna społeczność użytkowników
Narzędzia komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> • strony moderowane, • e-mail, poczta elektroniczna, • forum, chat, • system ratingowy 	<ul style="list-style-type: none"> • e-maile, • fora, • komunikatory internetowe, • kafeczki tematyczne, • chat, pogawędki „na żywo”, • aukcje charytatywne, • zdjęcia, wirtualne wystawy, • konkursy, • strony online użytkowników, • system ratingowy, • linki, • spotkania poza Internetem
Treść	<ul style="list-style-type: none"> • schematyczność treści, • strona podstawową jednostką treści 	<ul style="list-style-type: none"> • łamanie istniejących schematów i zasad, • dawanie użytkownikom nowej wartości, • wykorzystanie efektów sieciowych, • rozwiązania przyjazne użytkownikom, • możliwość wykorzystania multimediów, • możliwość integracji innych serwisów i usług, • post, wpis na forum, komentarz podstawową jednostką treści
Priorytety	<ul style="list-style-type: none"> • przewodnictwo w rozwoju technologii 	<ul style="list-style-type: none"> • przewodnictwo w rozwoju społeczności internetowych, • szybkość powstania
Konsumpcja informacji	<ul style="list-style-type: none"> • pasywny odbiorca – konsument, • zawartość tworzona przez webmastera, • jednostronny przepływ informacji od administratorów do użytkowników, • treści narzucone odgórnie, • odbiorca nastawiony na odbiór 	<ul style="list-style-type: none"> • współpraca użytkowników, • kreatywność, • partycypacja, • zawartość tworzona przez wielu edytorów przy współpracy internautów, • możliwość nawiązywania kontaktów, • możliwość wyboru treści, komentowania i oceniania, • odbiorca nastawiony na pisanie
Wiedza	<ul style="list-style-type: none"> • ekskluzywna, • zawartość zgodna z oczekiwaniami webmastera i autora 	<ul style="list-style-type: none"> • kolektywna, wspólna, • zawartość zgodna z oczekiwaniami internauty (klienta), • wykorzystanie kolektywnej inteligencji i folksonomii^a

Kryterium	Web 1.0	Web 2.0
Wiarygodność	<ul style="list-style-type: none"> • oparta na nauce, • trudności ze zlokalizowaniem interesujących treści, • niska częstotliwość aktualizacji treści 	<ul style="list-style-type: none"> • oparta na zrozumiałym języku i wiedzy doświadczalnej, • łatwość w znalezieniu interesujących informacji, • wysoka częstotliwość aktualizacji treści, częste zmiany, • personalizacja stron
Wirtualna tożsamość	<ul style="list-style-type: none"> • własny profil 	<ul style="list-style-type: none"> • własny profil, strona internetowa, blogi itp.
Trwałość	<ul style="list-style-type: none"> • serwisy postrzegane jako „nieśmiertelne”, statystyczne 	<ul style="list-style-type: none"> • dynamiczność i „śmiertelność” serwisów, • znikanie z rynku jako odpowiedź na brak zainteresowania użytkowników

^a Folksonomia (znana jako wspólne tagowanie, społeczna klasyfikacja, społeczne indeksowanie; można także spotkać polski termin tego pojęcia – „kumplonomia”) oznacza praktykę kategoryzacji treści z wykorzystaniem dowolnie dobranych słów kluczowych. W znaczeniu potocznym termin ten odnosi się do grupy ludzi współpracujących spontanicznie w celu uporządkowania informacji w kategoriach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L.M. Hernandez, Institute of Medicine, Roundtable on Health Literacy, *Health Literacy, eHealth, and Communication: Putting the Consumer First: Workshop Summary*, National Academies Press, Washington 2009, s. 34; S.R. Lincoln, *Mastering Web 2.0: Transform Your Business Using Key Website and Social Media Tools*, Kogan Page, London–Philadelphia 2009, s. 9; P. Sadowski, *Web 1.0 vs. Web 2.0*, <http://www.sadowski.edu.pl/2010/12/web-1-0-vs-web-2-0> (dostęp: 29.07.2011); Ch. Wankel, M. Marovich, J. Stanaityte, *Cutting-Edge Social Media Approaches to Business Education: Teaching with LinkedIn, Facebook, Twitter, Second Life, and Blogs*, Information Age Publishing Inc., Charlotte 2010, s. 9; P. Zalewski, *Osiem cech Web 2.0*, <http://www.internetstandard.pl/news/107199/Osiem.cech.Web.20.html> (dostęp: 2.07.2014).

Stosunkowo niski koszt zastosowania aplikacji Web 2.0 w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych sprawił, że stały się one jeszcze bardziej interaktywne i otwarte na zwiększanie efektu sieci (ang. *network effect*) przez pozyskiwanie użytkowników tworzących wirtualną społeczność i uzyskujących wirtualną tożsamość w myśl stwierdzenia „We are the Web”. Dążyły one także do powiększania katalogu różnych produktów zgodnie z definicją długiego ogona. Ponadto, nowy trend w Internecie sprawił, że twórcy serwisów aukcyjnych zaczęli doceniać m.in. pozytywną rolę orkiestracji sieci oraz możliwość integracji z innymi serwisami (ang. *remixability*), jak również użytkowników pragnących współtworzyć (ang. *co-creation*) internetowe przedsięwzięcia oraz administrować (ang. *emergent systems*) nimi.

Współczesne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne zaczynają wchodzić w kolejne etapy rozwoju technologicznego. Pierwszy z nich, mający charakter czysto techniczny i będący sposobem oddziaływania na użytkowników Internetu, nazwany w 2006 r. przez Johna Markoffa na łamach „New York Times” mianem „Web 3.0”⁸⁶⁰, uchodzi współcześnie za ewolucję usług Web 2.0, wspólnie obejmujących wszystko to, co może stanowić tzw. inteligentną sieć (ang. *the intelligent Web*), w której wyszukiwanie odbywa się przy użyciu języka naturalnego i technologii informacyjnych.

⁸⁶⁰ M. Anandarajan, B. Arinze, Ch. Govindarajulu, M. Zaman, op.cit., s. 505.

O stworzenie jego definicji pokusili się m.in. Tim O'Reilly⁸⁶¹, autor terminu marketingowego „Web 2.0”, Daniel Harris⁸⁶², Michael Tasner⁸⁶³, Tracy L. Tuten⁸⁶⁴, Kenneth Baldauf i Ralph Stair⁸⁶⁵.

Zdaniem Tima O'Reilly'ego Web 3.0 to nowa zasada współdziałania Internetu ze światem rzeczywistym, wedle której ludzie i sieć zaczną kontaktować się ze sobą bez udziału klawiatury i widocznego udziału komputerów⁸⁶⁶. W świetle innej definicji Web 3.0 to sposób tworzenia nowej wiedzy z istniejących zasobów Internetu przy użyciu inteligentnego oprogramowania komputerowego. Proces ten może być wykorzystany m.in. w: automatycznej kreacji artykułów na wybrany temat, inteligentnym wyszukiwaniu informacji w Internecie, dialogu użytkownika z internetowym botem⁸⁶⁷ czy dokonywaniu wielu procesów przez programy bez udziału człowieka (np. internetowych zakupów)⁸⁶⁸.

Drugi etap, Web 4.0, zachodzący niemal równocześnie z poprzednim i zwany przez Larry'ego Webera „siecią emocjonalną” (ang. *Emotive Web*), jest związany z technologiami szerokopasmowymi i pozwala na wizualizację i interaktywność, głównie za sprawą wszechobecności sieci Web w różnych urządzeniach: laptopach, telefonach komórkowych, jak również wielu innych, wykorzystujących sieci bezprzewodowe⁸⁶⁹.

Obecnie do najważniejszych funkcji Web 3.0 i Web 4.0 w odniesieniu do internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych należą m.in.:

- umożliwienie wygrania aukcji bez obecności użytkowników nawet w ostatnich sekundach ich trwania;
- automatyczne generowanie potwierdzeń, przypomnień, jak również różnych informacji dotyczących np. aukcji, okazji, promocji, nowych produktów z możliwościami selekcji według różnych kategorii, stanu kont użytkowników, płatności

⁸⁶¹ Por.: *Główne przejawy Web 3.0*, <http://webinside.pl/news/4329> (dostęp: 2.07.2014).

⁸⁶² D. Harris, *Web 2.0 Evolution Into the Intelligent Web 3.0: 100 Most Asked Questions on Transformation, Ubiquitous Connectivity, Network Computing, Open Technologies, Open Identity, Distributed Databases and Intelligent Applications*, Emereo Pty Ltd., Australia 2008, s. 148.

⁸⁶³ M. Tasner, *Marketing in the Moment: The Practical Guide to Using Web 3.0 Marketing to Reach Your Customers First*, Pearson Education Inc., New Jersey 2010, s. 256.

⁸⁶⁴ T.L. Tuten, *Enterprise 2.0: How Technology, eCommerce, and Web 2.0 are Transforming Business Virtually*, Praeger, Santa Barbara 2010, s. 522.

⁸⁶⁵ K. Baldauf, R. Stair, *Succeeding with Technology: Computer System Concepts for Your Life*, Course Technology, Cengage Learning, Boston 2011, s. 760.

⁸⁶⁶ *Główne...*, op.cit.

⁸⁶⁷ Internetowy bot to program (narzędzie) stworzony do przejmowania i wykonywania różnych czynności w zastępstwie człowieka.

⁸⁶⁸ J. Adamczyk, *Web 3.0 źródłem nowej wiedzy*, <http://www.emarketing.pl/artyk/artyk107.php> (dostęp: 11.08.2011).

⁸⁶⁹ L. Weber, *Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009, s. 220.

i punktów, a także obsługi sklepów czy wystawiania komentarzy pozakupowych;

- automatyzacja skonfigurowanych według potrzeb użytkowników czynności, które pozwalają na kontrolę przebiegu transakcji na każdym etapie jej trwania;
- wymiana informacji między zasobami wewnętrznymi serwisów i platform aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych a oprogramowaniem zewnętrznym.

W praktyce działanie Web 3.0 i Web 4.0 w serwisach transakcyjno-aukcyjnych oraz aukcyjnych sprowadza się głównie do udostępniania narzędzi mających charakter botów, które pozwalają na inteligentne dostarczanie wyselekcjonowanych pakietów informacyjnych odpowiednio do zainteresowań użytkowników i zaspokajanie ich potrzeb.

Konkludując, należy stwierdzić, że koncepcja Web zmieniła oblicze Internetu, a wraz z nim także obraz, funkcjonalność i użyteczność internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych. Jeśli chodzi o etapy rozwoju Internetu od 1994 r., wspomniane przedsięwzięcia internetowe można zakwalifikować w nurcie Web zarówno do fazy informacji (1994–1998), jak i do fazy dystrybucji i komunikacji (1998–2005), zaś nowe rozwiązania Web sprawiły, że serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne przeszły do kolejnego etapu w rozwoju Internetu, zwanego fazą networkingu, czyli społeczności.

4.3. Wybrane formy komunikowania i uspołeczniania serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w XXI w.

Zmiany dokonujące się na rynku online po 2002 r. i będące efektem pęknięcia „bańki internetowej” podkreślały znaczenie aktywności użytkowników i ich roli we współtworzeniu serwisów internetowych. Użytkownicy serwisów internetowych XXI w. stali się bardziej odważni, świadomi swoich potrzeb, ciekawi nowości i wymagający. Bez względu na to, czy reprezentują tzw. generację Y⁸⁷⁰, czy generację C⁸⁷¹, wykazują cechy zdecydowanie odmienne od cech przedstawicieli okresu przedinternetowego, w szczególności jeśli chodzi o technologię⁸⁷².

⁸⁷⁰ Generacja Y to pokolenie wyżu demograficznego lat 80. XX w. Nazywane jest również „pokoleniem milenijnym” lub „następną generacją”.

⁸⁷¹ Generacja C to z reguły ludzie młodzi albo w średnim wieku. Cechuje ich intensywne wykorzystanie łączności mobilnej i internetowej, jak również treści informacyjnych. W ten sposób pragną pozostawać w ustawicznym kontakcie ze znajomymi, tworząc społeczność.

⁸⁷² D. Żółtek, *Prosument – konsument przyszłości*, www.egospodarka.pl/38121,Prosument-konsument-przyszlosci,1,20,2.html (dostęp: 2.08.2011).

Jak pisze Bohdan Jung, modele produkcji polegające na współpracy istniały od dawna, ale dotyczyły współpracy na małą skalę. Koncentrowały się głównie na rodzinie, znajomych, współnikach itp. Dziś technologie informacyjne dały ludziom do ręki narzędzia do współpracy globalnej. Ten nowy model innowacyjności i tworzenia wartości, zwany produkcją wzajemną (ang. *peer production* lub *peering*⁸⁷³), umożliwia jednostkom dzielenie się wiedzą, pozwalającą tworzyć całą gamę dóbr i usług do wykorzystania lub zmodyfikowania przez innych. W tej koncepcji konkurentami dla liderów ery przemysłowej nie są już inne firmy, lecz połączone i amorficzne masy samoorganizujących się jednostek⁸⁷⁴.

Zdaniem Dona Tapscotta i Anthony'ego D. Williama część serwisów oferujących różne produkty i usługi w Internecie korzysta z pomysłów i potencjału intelektualnego dostępnych „na zewnątrz”. Ta partnerska współpraca, wynikająca z samoorganizowania się internetowych społeczności użytkowników, umożliwia tworzenie tzw. prosumenckiej wartości dodanej, realizowanej w ramach wikinonii przez prosumentów przy wykorzystaniu narzędzi, wiedzy, zasobów i informacji wpływających na zwiększenie wydajności pracy oraz efektywniejsze osiągnięcie zamierzonych celów⁸⁷⁵.

4.3.1. Wikinomia i prosumpcja w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych

Wikinomia (ang. *wikinomics*) to system wspólnego działania, rozumiany także jako sztuka współpracy opartej na partnerstwie⁸⁷⁶ oraz kierowanie uwagi bardziej na korzystanie z wiedzy niż na jej pozyskiwanie. Zdaniem Billa Masculla wikinomia uchodzi za krańcową formę outsourcingu i oznacza masową współpracę, w której firmy dysponują ogromną liczbą ludzi pracujących ze sobą w Internecie, by rozwiązywać problemy i tworzyć produkty⁸⁷⁷. Inni autorzy, David J. Brown i Richard Boulderstone, postrzegają wikinomię jako proces, w którym użytkownicy zdobywają siłę

⁸⁷³ *Peering* to wymiana ruchu pomiędzy dostawcami usług internetowych na zasadach partnerskich. Składa się z fizycznego połączenia pomiędzy sieciami, protokołu umożliwiającego wymianę ruchu między sieciami i umowy peeringowej.

⁸⁷⁴ B. Jung, *Kryzys czasu, czas kreatywności i współpracy*, w: *Nauki społeczne wobec kryzysu na rynkach finansowych*, red. J. Osiński, S. Sztaba, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 118.

⁸⁷⁵ D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York 2008, s. 185. Polskie wydanie książki: D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomia: o globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 416. Więcej na temat wikinonii m.in. w: J.D. Brown, R. Boulderstone, *The Impact of Electronic Publishing: the Future for Publishers and Librarians*, K.G. Saur, München 2008, s. 313–317; G.R. Hickman, *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, SAGE Publications, Los Angeles 2010, s. 47–62; M. Peters, S. Marginson, P. Murphy, *Creativity and the Global Knowledge Economy*, Peter Lang, New York 2009, s. 8–12.

⁸⁷⁶ D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomics...*, op.cit., s. 19–20.

⁸⁷⁷ B. Mascull, *Business Vocabulary in Use. Intermediate*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 44.

do wspólnego działania w naturalny oraz spontaniczny sposób (ang. *grassroots*)⁸⁷⁸, by aktywnie uczestniczyć w tworzeniu innowacji, dobrobycie i postępie społecznym oraz odkrywać korzyści płynące z potencjału i geniuszu zbiorowości.

Te wspólnie tworzone innowacje oraz próby rozwiązania problemu czy rozwijania jakiegoś produktu podlegają zjawisku nieustannego negocjowania i stanowią efekt działania, uzgodnień i kompromisów dokonywanych w ramach zbiorowej inteligencji. To zjawisko zwane jest wikifikacją, w ramach której wiedza amatora zrównuje się z wiedzą eksperta⁸⁷⁹.

Podstawowymi zasadami wikinonii są:

- otwartość (ang. *openness*);
- partnerstwo (tj. równość, ang. *peering*);
- dzielenie się (ang. *sharing*);
- globalne działanie (ang. *acting globally*)⁸⁸⁰.

W swoich założeniach nurt wikinonii nawiązuje m.in. do koncepcji mądrości zbiorowej (ang. *collective wisdom*⁸⁸¹, *collective intelligence*), ideagory⁸⁸² oraz współ-Internetu⁸⁸³, które sugerują, że wspólne rozwiązywanie problemów oraz dzielenie się pomysłami (tzw. mądrość tłumów) może dawać lepsze rezultaty w wyjaśnianiu jakiś zagadnień niż praca jednej osoby⁸⁸⁴.

Wikinomiczne dzielenie się to przede wszystkim upowszechnianie i udostępnianie różnych narzędzi pomocnych w tworzeniu wiedzy, jak również jej zasobów, informacji, mocy komputerów, szybkości łącza, pozwalających na wzrost wydajności. Zdaniem autorów teorii wikinonii, kiedy zjawiska te przenikną trwale do biznesu, powstanie nowy typ gospodarki, w której firmy wraz z prosumentami będą współtworzyć nową jakość produktów⁸⁸⁵.

⁸⁷⁸ D.J. Brown, R. Boulderstone, *The Impact of Electronic Publishing: the Future for Publishers and Librarians*, K.G. Saur Verlag München, Berlin 2008, s. 313.

⁸⁷⁹ A. Maj, *Wikifikacja wiedzy, Travel 2.0 i globalhood*, w: *Kody McLuhana. Topografia nowych mediów*, red. A. Maj, M. Derda-Nowakowski, Wydawnictwo Naukowe ExMachina, Katowice 2009, s. 143–168.

⁸⁸⁰ K. Duncan, *Business Greatest Hits: A Masterclass in Modern Business Ideas*, A&C Black Publishers Ltd, London 2010, s. 25–26.

⁸⁸¹ Autorem koncepcji zbiorowej mądrości jest Pierre Lévy, który twierdzi, że dzielenie pomysłów i wspólne rozwiązywanie problemów stwarza lepsze warunki do zrozumienia problemu w stosunku do indywidualnej działalności. Działania te mogą być podejmowane w sposób świadomy i celowy bądź nieświadomie, zaś ich efektem są zarówno produkty i usługi, jak i wiedza specjalistyczna i potoczna. Por.: P. Lévy, *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*, Mass Perseus Books, Cambridge 1997, s. 277.

⁸⁸² Termin „ideagora” odnosi się do miejsc w Internecie, gdzie zbiera się wiele osób i/lub firm w celu wymiany pomysłów i rozwiązań. Termin ten wywodzi się od słowa „agora”, oznaczającego miejsce gromadzenia się i handlu w starożytnych miastach greckich.

⁸⁸³ Więcej na temat współ-Internetu w dalszej części rozdziału.

⁸⁸⁴ D.L. Dotlich, P.C. Cairo, S.H. Rhinesmith, R. Meeks, *The 2009 Pfeiffer Annual: Leadership Development*, John Wiley & Sons, San Francisco 2009, s. 132.

⁸⁸⁵ D. Żółtek, *Żyjemy w erze wikinonii*, <http://netsetter.pl/zyjemy-w-erze-wikinonii> (dostęp: 10.07.2014).

Terminu „prosumpcja”⁸⁸⁶ (ang. *prosumption*) po raz pierwszy użył w 1980 r.⁸⁸⁷ Alvin Toffler⁸⁸⁸ (ur. 1928) do opisanie kombinacji produkcji i konsumpcji, wiążąc jednocześnie te pojęcia z pracą nieodpłatną, wykonywaną bezpośrednio przez ludzi dla nich samych lub społeczności, do której należą⁸⁸⁹.

Największe znaczenie w definicji prosumpcji ma niewątpliwie przekierowanie pewnych zadań na konsumentów, którzy zgodnie z koncepcją *Do-It-Yourself Web* (DIY) angażują się w podejmowanie czynności, które wcześniej wykonywane były przez innych. Prosumpcja to zatem zachęcanie konsumentów do współpracy oraz

⁸⁸⁶ Termin ten powstał w wyniku połączenia przedrostka wyrazu „produkcja” i końcówki wyrazu „konsumpcja”. Od pojęcia prosumpcji wywodzi się także termin „prosument”, oznaczający konsumenta aktywnego, mającego wiedzę na temat oferowanych produktów i usług, skłonny się tą wiedzą dzielić z innymi użytkownikami. W łańcuchu tworzonej wartości przyjmuje rolę producenta i współproducenta, mającego istotny wpływ na tworzenie oraz modyfikację produktów i usług w Internecie. Termin „prosument”, podobnie jak prosumpcja, stanowi kombinację dwóch terminów – „producent” i „konsument”. Ta kombinacja terminu oznacza, że internetowy prosument uczestniczy zarówno jako dostawca treści, jak i jako jej konsument. W innym znaczeniu prosument to konsument, który lubi nabywać nie tylko standardowe produkty, ale także produkty i usługi projektowane zgodnie z indywidualnymi preferencjami i kryteriami. Stąd prosument nie jest zwyczajnym konsumentem; jest on także częściowo producentem, chętnie tworzącym łańcuch wartości. E. Meier, H. Stormer, *eBusiness & eCommerce. Managing the Digital Value Chain*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2009, s. 75–76. Więcej na temat prosumpcji i prosumentów m.in. w: A. Bruns, *From Prosumption to Prodsusage*, w: *Handbook on the Digital Creative Economy*, red. R. Towse, C. Handke, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2014, s. 67–79; Ch. Burmann, U. Arnhold, *User Generated Branding State of the Art of Research*, „Markenmanagement” 2008, vol. 8, 75–78; Ch. Fuchs, *Social Media: a Critical Introduction*, Sage, Los Angeles 2014, s. 106–112; A. Scheibe, *Prosumer Behaviors in Brand Image Creation*, w: *Business and Non-Profit Organizations Facing Increase Competition and Growing Customers’ Demands*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, National-Louis University, Nowy Sącz 2012, s. 34–44; Ch. Weinhardt, B. Blau, T. Conte, L. Filipova-Neumann, T. Meinel, W. Michalk, *Business Aspects of Web Services*, Springer, Berlin–New York 2011, s. 76–85.

⁸⁸⁷ Zjawisko prosumeryzmu nie jest nowe, ale w przeszłości ograniczało się do wąskiego grona użytkowników, np.: hobbystów czy pasjonatów. W dobie gospodarki cyfrowej staje się ono jednak masowe wśród młodego pokolenia, a konsumenci są angażowani w projektowanie i modyfikację produktów oraz usług sprzedających się na kluczowych rynkach. Firmy opracowują narzędzia, za pomocą których konsumenci mogą eksperymentować z produktem lub usługą, modyfikując ich konstrukcję, design, oprogramowanie itd. Prestiż i poczucie przynależności to najczęściej przywoływane elementy motywacji w społecznościach prosumentów. Coraz częściej jednak pojawia się też motywacja finansowa.

⁸⁸⁸ Dla Alvina Tofflera termin „prosumpcja” jest związany z przesunięciem różnych zadań, które niegdyś wykonywali producenci, w stronę konsumentów, którzy obecnie już nie tylko ulegają zjawisku konsumpcji, ale angażują się w tworzenie nowych produktów i usług, podejmując także określone role i zadania. Zjawisko to opiera się na koncepcji *Do It Yourself* („Zrób to sam”) i w ciągu ostatnich kilku lat mocno zyskuje na znaczeniu. Por.: A. Toffler, *The Third Wave*, William Collins Sons & Co. Ltd, New York 1980, s. 535.

⁸⁸⁹ J. Wasko, G. Murdock, H. Sousa, *The Handbook of Political Economy of Communications. Global Handbooks in Media and Communication Research*, Wiley-Blackwell, Oxford 2007, s. 35. Niegdyś prosumpcję sprowadzano głównie do wąskiego grona użytkowników: miłośników, hobbystów, pasjonatów itp. W gospodarce cyfrowej zjawisko to zyskuje bardziej istotne znaczenie i ma charakter niemalże masowy, głównie wśród młodego pokolenia. Według Alvina Tofflera z ideą i założeniami prosumpcji można spotkać się w odniesieniu do różnych organizacji, zajmujących się m.in. łączeniem ludzi borykających się z podobnymi problemami i mających te same potrzeby, a także do wszystkich tych, którzy wymieniają między sobą własne doświadczenia, rady czy opinie.

umożliwianie im udziału w projektowaniu, tworzeniu, modyfikowaniu i dodawaniu do produktu czy usługi samodzielnie wygenerowanej przez nich wartości⁸⁹⁰.

Od chwili upowszechnienia terminu „prosumpcja” w Internecie jego znaczenie uległo zmianie. Na tę sytuację wpłynęły m.in.: upowszechnienie Internetu, powstanie społeczności internetowych, aktywność i zaangażowanie użytkowników w tworzeniu produktów i usług. Współcześnie przez to pojęcie rozumie się proces, w którym firmy zachęcają konsumentów do współpracy i umożliwiają im udział w projektowaniu, tworzeniu, modyfikowaniu i dodawaniu do produktu czy usługi samodzielnie wygenerowanej przez nich wartości⁸⁹¹.

W ciągu ostatnich kilku lat wikinomia i prosumpcja stały się także podstawą funkcjonowania serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych. Współczesny model komunikacji w analizowanych serwisach jest oparty na dwustronnych relacjach i realizuje się go przy udziale sieci wpływu znajomych (ang. *N – net fluence Network*), czyli sieci komunikacji i relacji z innymi ludźmi, wpływających m.in. na decyzje zakupowe, jak również pozwalających na utrzymywanie kontaktów na forach dyskusyjnych, blogach i w klubach członkowskich. Za Bohdanem Jungiem⁸⁹² można stwierdzić, że w analizowanym modelu firmy aukcyjne umożliwiają konsumentom współpracę przy projektowaniu, tworzeniu, modyfikowaniu, dystrybuowaniu i dodawaniu samodzielnie wygenerowanej przez nich wartości. Oznacza to zatem, że serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne współtworzone są przez ich użytkowników, uczestniczących m.in. w projektowaniu systemu, wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań, dzieleniu się opiniami na temat innych użytkowników i produktów, tworzeniu wirtualnej społeczności i przenoszeniu jej do świata realnego. Stąd do niedawna jeszcze konsumenci byli biernymi odbiorcami, zadowalali się treściami i informacjami otrzymywanymi „z zewnątrz”, zaś ich aktywność ograniczała się do wyboru najbardziej atrakcyjnej z dostępnych ofert. Nadejście nowej ery prosumenta i wikinomii sprawiło, że stali się oni dla producentów partnerami, zaś komunikacja między nimi przypomina nieustanny dialog⁸⁹³.

Wikinomiczna współpraca i prosumeryzm zaczęły odgrywać istotną rolę za sprawą wzrastającego znaczenia współpracy i zaangażowania użytkowników społeczności aukcyjnych w inicjowanie nowych możliwości i rozwiązań, tworzenie wirtualnych społeczności i przenoszenie niektórych z jej komponentów do rzeczywistego świata. W *e-commerce* wikinomia i prosumpcja stały się motywami skłaniającymi

⁸⁹⁰ D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomics...*, op.cit., s. 185.

⁸⁹¹ Ibidem, s. 48.

⁸⁹² B. Jung, *Kryzys...*, op.cit., s. 120.

⁸⁹³ W. Szpringer, *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 105–106.

do tworzenia nowych i modyfikowania dotychczasowych modeli e-biznesu oraz kreowania odpowiednich warunków współpracy między członkami społeczności internetowych. Prosumenci aukcyjni pragną bowiem uczestniczyć w każdym etapie procesu wytwarzania i obrotu handlowego produktami w Internecie, jak również chcą przenosić wypracowaną przez siebie wartość na wartość wytworzonego dobra.

Współczesne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, funkcjonując zgodnie z założeniami analizowanych systemów działania i produkcji partnerskiej, umożliwiają podjęcie aktywności, wymianę wiedzy i doświadczenia, zaś nadrzędnym celem wikinonii i prosumpcji w analizowanych przedsięwzięciach online jest m.in. dążenie do wytworzenia wspólnego dobra i wprowadzenie innowacji. Partnerstwo w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych motywuje użytkowników do inicjowania i podtrzymywania kontaktów handlowych, jak również szeroko rozumianej współpracy sprzyjającej tworzeniu społeczności użytkowników. Narzędziami podtrzymującymi te relacje oraz aktywizującymi i dynamizującymi społeczności aukcyjne są m.in. blogi, fora oraz inne miejsca umożliwiające i wzmagające komunikację między członkami społeczności serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, w tym pozainternetowe formy spotkań użytkowników, pozwalające na bezpośrednią wymianę doświadczeń i opinii.

Zarówno wikinomia, jak i prosumpcja na rynku internetowym oraz w obrębie przedsięwzięć aukcyjnych są najbardziej widoczne w zakresie komunikacji, integracji, wspólnego działania, współtworzenia, kooperacji i współpracy kapitału ludzkiego. Wszystkie te czynniki sprawiły, że firmy aukcyjne XXI w. zerwały z funkcjonującym do niedawna pojęciem granicy (czy bariery), którą wyznaczały m.in. czynniki fizyczne, środowisko geograficzne i możliwości ludzi. Jan Polowczyk pisze, że praktycznymi podstawami funkcjonowania firm, w tym firm internetowych w XXI w., stał się bowiem ich rozwój, determinowany m.in. przez utrzymanie ponadnarodowej kultury organizacyjnej opartej na wspólnych wartościach, współpracy z partnerami nad stworzeniem wspólnej wizji rozwoju serwisu i stałym budowaniu zaufania do serwisów⁸⁹⁴.

Zdaniem Artura Zawadzkiego i Jadwigi Przewłockiej społeczności użytkowników serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych to społeczności prosumentów, którzy: konfrontują własne opinie na temat przedmiotów z opiniami innych użytkowników, opisują marki i produkty, zadają pytania na ich temat, jak również uczestniczą w promocjach, wchodząc tym samym w rolę współtwórców produktów, haseł lub kampanii reklamowych⁸⁹⁵.

Współcześnie wikinomiczne społeczności prosumentów w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych oczekują rzetelnych i pełnych informacji, jak również pre-

⁸⁹⁴ J. Polowczyk, *Skuteczne strategie biznesowe: praktyka i teoria*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 170–171.

⁸⁹⁵ A. Zawadzki, J. Przewłocka, *Prosumenci w polskim internecie*, http://pliki.gemius.pl/Raporty/2008/Prosument_raport_Gemius.pdf (dostęp: 8.07.2014).

czyjnie definiują swoje potrzeby. To sprawia, że transakcje aukcyjne charakteryzuje nawiązanie do social shoppingu, tj. trendu pozwalającego na tworzenie list i rankingów zakupów oraz dokonywanie zakupów w towarzystwie znajomych i przyjaciół, którzy przez ocenę zakupionych i recenzję polecanych produktów wpływają na podjęcie decyzji o wyborze i zakupie przedmiotów przez innych członków społeczności aukcyjnych.

4.3.2. Ruch społecznościowy w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych

Społeczności internetowe (ang. *e-community*)⁸⁹⁶ to forma wirtualnej wspólnoty tworzonej wokół serwisów o różnym profilu, np. społecznościowym, handlowym, edukacyjnym itd., umożliwiającą m.in. nawiązywanie przyjaźni, tworzenie nowych treści oraz atmosfery zaufania i przywiązania⁸⁹⁷. Pojęcie wirtualnej społeczności pojawiło się w literaturze przedmiotu w 1992 r., kiedy Howard Rheingold (ur. 1947)⁸⁹⁸, krytyk i pisarz zajmujący się kulturowym, socjologicznym i politycznym znaczeniem współczesnej komunikacji medialnej, określił w ten sposób grupę społeczną, której domeną stały się publiczne dyskusje, uwzględniające także różne formy uczuć, związków i interakcji⁸⁹⁹.

⁸⁹⁶ Społeczności internetowe są także zwane społecznościami online (ang. *online community*), społecznościami wirtualnymi (ang. *virtual community*) i e-społecznościami (ang. *e-community*).

⁸⁹⁷ G. Sakaryan, H. Unger, U. Lechner, *About the Value of Virtual Communities in P2P Networks*, w: *Advanced Distributed Systems: Third International School and Symposium*, red. V. Larios, F. Ramos, H. Unger, Springer, Berlin 2004, s. 171–173.

⁸⁹⁸ Por.: H. Rheingold, *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading 1993, s. 335.

⁸⁹⁹ F.B. Tan, *Advanced Topics in Global Information Management*, Idea Group Publishing, Hershey 2002, s. 255. Dla porównania, Michael Shaw, Robert Blanning, Troy Strader i Andrew Whinston piszą, że społeczności internetowe stanowią grupę użytkowników Internetu podzielających specyficzny dla niej obszar zainteresowań. Członkowie wirtualnych społeczności swobodnie wymieniają się swoimi pomysłami, doświadczeniem i innymi, pokrewnymi informacjami na różne tematy. Według Germana Sakaryana, Herwiga Ungera i Urilike Lechner wirtualne społeczności, oparte na rozwiązaniach sieci *peer-to-peer*, umożliwiają członkom publikowanie różnych treści, tworzenie atmosfery zaufania i zwiększenie przywiązania oraz wierności do analizowanego modelu biznesowego. Społeczność wirtualna umożliwia wykonywanie takich samych czynności, jakie wykonywane są w świecie rzeczywistym, a także pozwala na uzewnętrznianie siebie, nawiązywanie przyjaźni, zadawanie pytań, dzielenie się pomysłami czy udział w wspólnych imprezach. Z kolei John Hagel i Arthur G. Armstrong, opisujący społeczność wirtualną jako grupę konsumentów zjednoczonych wokół wspólnych zainteresowań, twierdzą, że powstają one także dla zaspokojenia potrzeb ludzkich w zakresie informacji, transakcji handlowych, związków i fantazji. Zdaniem Holly Berkeley społeczności wirtualne ugruntowują ludzkie przekonania oraz są grupami, do których ludzie chętnie wracają, gdyż czują się w nich potrzebni, rozumiani i bezpieczni. H. Berkley, *Marketing internetowy w małej firmie*, Helion, Gliwice 2005, s. 77; J. Hagel, A.G. Armstrong, *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 8–10; G. Sakaryan, H. Unger, U. Lechner, op.cit., s. 171–173; M. Shaw, R. Blanning, T. Strader, A. Whinston, *Handbook of Electronic Commerce*, Verlag, Berlin 2000, s. 159.

Za szczególny przypadek społeczności internetowych można uznać społeczności serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych (zwane społecznościami aukcyjnymi), których twórcami (ang. *community creator*) są firmy wysokich technologii np. z Doliny Krzemowej (ang. *Silicon Valley*)⁹⁰⁰. Analizowane serwisy należą do kategorii społeczności handlowych⁹⁰¹, stanowiąc naturalną konsekwencję ich funkcjonowania. To właśnie dzięki społecznościom skupiającym różnych aktorów, m.in. kupujących i sprzedających, te dynamiczne i eklektyczne rynki internetowe mogą istnieć, albowiem ich funkcjonowanie oparte jest na koprodukcji konsumentów (ang. *community-based customer co-production*)⁹⁰². Głównymi motywami ich powstania są m.in.⁹⁰³: różne kategorie potrzeb i konieczność lub pragnienie ich zaspokojenia⁹⁰⁴, świadomość marki, chęć podjęcia ryzyka, radość odkrywania, rutyna, zwyczaj.

Internetowe społeczności aukcyjne współcześnie należą do jednych z najprężniej rozwijających się instytucji typu online. Ich podwaliny zbudował w latach 90. minionego wieku najpopularniejszy na świecie serwis aukcyjny – eBay.com, jak również nie mniej popularny serwis handlowy Amazon.com⁹⁰⁵. Jako jedne z pierwszych przedsięwzięć internetowych na świecie zrzeszające grupy użytkowników zainteresowanych wymianą za pośrednictwem Internetu zyskały miano wirtualnych społeczności dopiero wówczas, gdy w Internecie zaczęły powstawać społeczności innych serwisów, np.: Facebooka, Naszej-Klasy czy Golden Line.

Przyglądając się historii ruchu społecznościowego w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, warto zauważyć, że w początkowym okresie ich funkcjonowania, tj. do ok. 1998 r., model komunikacji między uczestnikami wirtualnych

⁹⁰⁰ R.A. Phillips, R.E. Freeman, *Corporate Citizenship and Community Stakeholders*, w: *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, red. A.G. Scherer, G. Palazzo, Edward Elgar, Northampton 2008, s. 110–111.

⁹⁰¹ Społeczności handlowe, zwane społecznościami e-commerce'owymi lub biznesowymi, są to społeczności tworzone wokół różnych serwisów handlowych, głównie sklepów i pasaży internetowych. W odróżnieniu od tych wcześniej wskazanych, członków społeczności aukcyjnych wiązą bardziej trwałe relacje, zaś sama społeczność jest bardziej zintegrowana.

⁹⁰² U. Schultze, A.D. Bhappu, *Internet-Based Customer Collaboration: Dyadic and Community-Based Modes of Co-Production*, w: *Emerging E-Collaboration Concepts and Applications*, red. N.F. Kock, Idea Group Pub., Hershey 2007, s. 167.

⁹⁰³ G. Mazurek, *Fundamenty budowania wirtualnych społeczności*, „Modern Marketing” 2003, nr 4, s. 28.

⁹⁰⁴ W kontekście funkcjonowania serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych największe znaczenie mają potrzeby transakcyjne (tj. zakup, sprzedaż, nawiązanie i utrzymanie kontaktów handlowych między różnymi stronami rynku), informacyjne (tj. potrzeba dostępu do informacji dotyczących poziomu cen, kursów walut, bieżących wydarzeń, recenzji itp., udział w wielomilionowej bazie produktów i usług różnych grup i kategorii) oraz komunikacyjne (np. kontaktu z kupującymi i sprzedającymi lub serwisem aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym), a w mniejszym stopniu także społecznościowo-rozrywkowe (np. wymiana opinii na tematy wykraczające poza transakcje handlowe, „luźne” pogawędki, chat, forum itp.).

⁹⁰⁵ Por.: M. Collier, *The Ultimate Online Customer Service Guide: How to Connect with Your Customers to Sell More!*, Wiley, Hoboken 2011, s. 190–195.

społeczności aukcyjnych posiadał cechy komunikacji głównie o charakterze online⁹⁰⁶. Także sam proces komunikowania wirtualnych społeczności aukcyjnych miał charakter uproszczony i ograniczał się do ratingu pozakupowego, tj. systemu komentarzy wystawianych przez obie strony po sfinalizowaniu transakcji. Innymi formami komunikacji były krótkie wiadomości e-mailowe lub wiadomości przesyłane przy użyciu narzędzi i formularza znajdujących się na stronach serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych.

Użytkownicy wirtualnych społeczności aukcyjnych byli głównie rozpoznawani dzięki nazwie (tj. nickowi), pod którą prowadzili swoją internetową aktywność, wpisom na forum czy komentarzom. Trend ten był przede wszystkim związany ze wzrastającą rolą Internetu w wymianie handlowej, jak również możliwościami społecznymi, technologicznymi i ekonomicznymi, w tym zapewnianą przez to medium oszczędnością czasu i niższymi kosztami pozyskania informacji.

Wraz z pojawianiem się narzędzi typowych dla nurtu Web 2.0 społecznościowy charakter serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych zaczęły wyznaczać blogi, grupy dyskusyjne i chaty, a także współpraca z różnymi serwisami o charakterze społecznościowym, np. Meetup.com, Facebook.com czy YouTube.com.

Jak wykazała praktyka, komunikacja wirtualna użytkowników społeczności aukcyjnych stała się jednak niewystarczająca. Współczesne modele biznesowe, szczególnie w odniesieniu do takich form rynków jak serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, zakładają – poza kontaktami typu *face-to-monitor*⁹⁰⁷ – współistnienie komunikacji offline⁹⁰⁸. Oznacza to, że użytkownicy internetowych przedsięwzięć aukcyjnych zaczęli powracać do tradycyjnych spotkań, które stanowią uzupełnienie wirtualnego kontaktu oraz są źródłem trwalszych związków. Interakcje offline pozwalają w *e-commerce* na współpracę między członkami społeczności aukcyjnych, nawiązanie osobistego kontaktu i poznania partnerów handlowych, a także zwiększenie lojalności w stosunku do innych użytkowników, społeczności aukcyjnych, jak również samych serwisów. Spotkania offline, pozwalające na budowanie zaufania i atmosfery współpracy między użytkownikami, są także elementem odróżniającym analizowane społeczności od społeczności innych serwisów internetowych.

⁹⁰⁶ Komunikacja online, zwana także kontaktem o charakterze *face-to-monitor*, to komunikacja zachodząca w środowisku internetowym za pośrednictwem narzędzi ułatwiających jej prowadzenie: poczty elektronicznej, blogów, forum, chatów, grup dyskusyjnych, telefonii internetowej itp.

⁹⁰⁷ Interakcje *face-to-monitor* bądź *face-to via monitor-face* to interakcje zapośredniczone, odbywające się przez zewnętrzne techniki przekazu: papier, łącza i impulsy elektroniczne. A. Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 488; P. Zawojski, *Monitory między nami. O byciu razem i osobno w cyberprzestrzeni*, w: *Wiek ekranów: przestrzenie kultury widzenia*, red. A. Gwóźdź, P. Zawojski, Rabid, Kraków 2002, s. 423.

⁹⁰⁸ Komunikacja offline to forma komunikacji bezpośredniej zachodzącej w środowisku pozainternetowym, tj. w świecie rzeczywistym.

Tom Hayes wskazuje także na inne formy komunikacji w społecznościach wirtualnych mających zastosowanie w odniesieniu do przedsięwzięć aukcyjnych. Są one definiowane m.in. przez działania o charakterze dobrowolnym, tymczasowym i taktycznym. Jak pisze autor, członkowie wirtualnych społeczności aukcyjnych mogą przemieszczać się z jednej grupy do innych, zmieniając potrzeby i zainteresowania. Mogą także w tym samym czasie należeć do kilku różnych społeczności aukcyjnych⁹⁰⁹.

Poza wspomnianymi wcześniej atrybutami serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, wirtualne społeczności aukcyjne można opisać za pomocą kilku cech, które są także charakterystyczne dla innych społeczności o charakterze niehandlowym. Oznacza to zatem, że interakcji między członkami społeczności nie ograniczają bariery o charakterze geograficznym, czasowym⁹¹⁰ i tożsamościowym, albowiem komunikacja w społecznościach aukcyjnych nie musi ograniczać się do serwisów lokalnych (lub regionalnych), nie wymaga kontaktu synchronicznego (tzn. nie musi odbywać się w czasie rzeczywistym) oraz wyróżnia ją pełna lub częściowa anonimowość. Ponadto, podobnie jak w przypadku społeczności tworzonych w portalach społecznościowych czy edukacyjnych, najważniejsze znaczenie dla społeczności aukcyjnych ma słowo pisane, co znaczy, że mimika, gesty, intonacja głosu, a także inne formy komunikacji werbalnej i niewerbalnej oraz stygmatyzacja nie występują podczas wirtualnych kontaktów aukcyjnych. Sam mechanizm współistnienia obu form komunikacji w wirtualnych społecznościach aukcyjnych może prowadzić do zwiększenia liczby użytkowników, jak również bezpieczeństwa transakcji aukcyjnych.

Najbardziej znanym i najczęściej przywoływanym przykładem internetowej społeczności aukcyjnej wpisującej się w założenia nurtu społecznościowego jest społeczność eBay.com (ang. *eBay Community* lub *Community Boards*⁹¹¹), zwana „społecznością eBayersów” (ang. *eBayers*)⁹¹². Społeczność tę tworzą różni ludzie: kolekcjonerzy, hobbyści, „łowcy okazji”, poszukiwacze unikalnych przedmiotów, duzi sprzedawcy itd.⁹¹³, zaś liczba jej członków przekroczyła w 2012 r. 250 mln osób.

Jako jedna z nielicznych społeczności aukcyjnych na świecie społeczność eBayersów wypracowała własny dekalog zasad, ujętych w postaci następujących sformułowań⁹¹⁴:

⁹⁰⁹ Por.: T. Hayes, *Jump Point: How Network Culture is Revolutionizing Business*, McGraw-Hill, New York 2008, s. 61.

⁹¹⁰ Ograniczeniem może być bariera językowa w przypadku zakupów aukcyjnych w serwisach obcojęzycznych.

⁹¹¹ J.S. McDougall, *Expand Your Business Using eBay*, Entrepreneur Press, Irvine 2007, s. 17–20.

⁹¹² Por.: S. Weiss, *Streetwise Selling on Ebay: How to Start, Manage, and Maximize a Successful eBay Business*, Adams Media, Avon 2006, s. 39.

⁹¹³ L.F. Kaiser, M. Kaiser, *The Official eBay Guide to Buying, Selling, Collecting Just About Anything*, Fireside, New York 1999, s. 6.

⁹¹⁴ R.S. Colmer, T.M. Thomas, *The Senior's Guide to eBay. Browsing, Buying and Selling*, Eklektika Press, Chelsea 2005, s. 60.

- „Wierzmy, że ludzie z natury są dobrzy” (ang. „We believe people are basically good”);
- „Wierzmy, że każdy ma coś do zaoferowania społeczności” (ang. „We believe everyone has something to contribute”);
- „Wierzmy, że uczciwe i otwarte środowisko pomoże zyskać jak największe korzyści” (ang. „We believe that an honest, open trading environment can bring out the best in people”);
- „Uznajemy i szanujemy każdą osobę, jako niepowtarzalną jednostkę” (ang. „We recognize and respect everyone as a unique individual”);
- „Zachęcamy do traktowania innych osób tak, jak sami chcemy być traktowani” (ang. „We encourage you to treat others the way you want to be treated”).

Rebecca S. Colmer i Todd M. Thomas postrzegają społeczność eBay jako formę wirtualnego klubu (ang. *virtual club*), w którym użytkownicy podejmują dyskusję, zdobywają i pomagają innym uzyskać wiedzę na temat *e-commerce*, jak również dzielą się swoimi prywatnymi i zawodowymi historiami⁹¹⁵. Z kolei Jim Heid i Toby Malina porównują społeczność serwisu eBay.com do wirtualnej metropolii (ang. *virtual metropolis*), wypełnionej newsletterami i „miejscami” do dyskusji⁹¹⁶, zaś Joseph T. Sinclair i Don Spillane utożsamiają analizowaną społeczność z ogromnym „rezerwuarem wiedzy” (ang. *reservoir of knowledge*)⁹¹⁷.

Społeczność eBay.com to także forma:

- „zastępczego domu” dla użytkowników, którzy kupując i/lub sprzedając produkty, przy okazji nawiązują kontakt z innymi ludźmi, dzięki czemu nie czują się samotni i wyizolowani; określenie to odnosi się w szczególności do tych osób, które samotnie pracują w swoich domach, garażach i suterrenach, ten zaś rodzaj interakcji pozwala im komunikować się z ludźmi mającymi podobny zawód lub profesję;
- „samoorganizującej się instytucji policyjnej”, podejmującej walkę z różnymi formami przestępstw i defraudacji, do których dochodzi w serwisach firmy aukcyjnej;
- „wirtualnego miejsca”, w którym nowe pomysły są prezentowane zarządowi firmy lub innym członkom społeczności⁹¹⁸.

⁹¹⁵ Ibidem, s. 59.

⁹¹⁶ J. Heid, T. Malina, *Sell it on eBay. A Guide to Successful Online Auctions*, Peachpit Press, Berkeley 2006, s. 24.

⁹¹⁷ Autorzy piszą: „Jeśli masz problemy, możesz zwrócić się do eBay Community (via forum dyskusyjnego) po rozwiązanie. Wielu uczestników eBay z chęcią poświęca swój czas, pomagając innym rozwiązać zarówno techniczne, jak i biznesowe problemy dotyczące prowadzenia działalności biznesowej w eBay.com”. J.T. Sinclair, D. Spillane, *eBay Motors. The Smart Way Selling and Buying Cars, Trucks, Motorcycles, Boats, Parts, Accessories and Much More*, AMACON, New York 2004, s. 215.

⁹¹⁸ Learn2succeed.com Inc., *Steps to Starting a Successful Ebay Business in Canada: Your Path to Financial Independence*, Productive Publications, Toronto 2008, s. 112–113.

Odrębną kwestię, jeśli chodzi o komunikację i budowanie społeczności wirtualnej serwisu, stanowi komunikacja offline, przez którą można rozumieć odbywające się od 2001 r. w San Francisco Bay Area okazjonalne spotkania użytkowników serwisu – eBay Live!⁹¹⁹. Biorą w nich udział użytkownicy serwisów eBay.com z całego świata oraz partnerzy współpracujący z amerykańskim serwisem⁹²⁰. Dla porównania, spotkania użytkowników swoich społeczności próbowały organizować także nieistniejące już serwisy aukcyjne Adico.pl i Aukcje24.pl, od 2000 r. zaś z sukcesem organizują je firmy QXL Poland (Spotkanie Grupy Allegro – SGA) czy MercadoLibre Inc. (MercadoLibre Universities).

Analizowane formy komunikacji offline w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, chociaż nie mieszczą się jeszcze w obrębie repertuaru cech charakterystycznych dla serwisów społecznościowych, nie wykluczają analizowanych przedsięwzięć handlowych z kategorii serwisów opartych na społecznościach, wzajemnym zaufaniu i współpracy użytkowników. Ten model hybrydowy, stanowiący połączenie komunikacji online z komunikacją offline, zaczynają przejmować firmy oraz serwisy, które do niedawna realizowały „czysty” model społecznościowy, np. Facebook czy Wikipedia.

4.3.3. Współ-Internet w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych

Nowe media, m.in. Internet, zapewniają możliwość nieustannego dzielenia się zasobami stworzonymi przez różne grupy dostawców: plikami, muzyką, opiniami, treścią, jak również samym Internetem, rozumianym jako lokalna i wspólnie budowana sieć⁹²¹. Zarówno tworzenie, modyfikacja, jak również odbiór różnych

⁹¹⁹ Jak piszą Jim Griffith oraz John Kauffled i Tim Harvey, zasadniczym elementem eBay Live! są szkolenia i edukacja w zakresie handlu dla aktywnych kupujących i sprzedających, odbywające się w miłej i przyjaznej atmosferze podczas 3 dni kursów i warsztatów, połączonych z prezentacjami stoisk, dyskusjami ekspertów, eventami i panelami dyskusyjnymi z zarządem eBay.com. Por.: J. Griffith, *The Official eBay Bible: the Most Up-to-Date Comprehensive How-to Manual for Everyone From First – Time Users to People Who Want to Run Their Own Business*, Gotham Books, New York 2003, s. 183; J. Kaufeld, T. Harvey, *Developing eBay Business Tools for Dummies*, Wiley, Hoboken 2005, s. 34.

⁹²⁰ Por.: Learn2succeed.com, Inc., *Start Your Own Successful Home-Based Business Using Ebay: Everything You Need to Know to Get Started*, Productive Publications, Toronto 2007, s. 224. Więcej na temat eBay Live! w: M. Gitlin, *eBay: the Company and Its Founder*, ABDO Pub., Edina 2011, s. 89; Th.L. Friedman, *The World is Flat: a Brief History of the Twenty-First Century*, Picador Farrar, Straus and Giroux, New York 2007, s. 621–622; M. Miller, *Tricks of the Ebay Masters*, Que Pub., Indianapolis 2006, s. 15; B. Schepp, D. Schepp, *eBay PowerSeller Secrets*, McGraw Hill Professional, Whitby 2007, s. 15–16; J.T. Sinclair, *Building Your eBay Traffic the Smart Way: Use Froogle, Datafeeds, Cross-Selling, Advanced Listing Strategies, and More to Boost Your Sales on the Web's #1 Auction Sites*, AMACOM, New York 2005, s. 224–225.

⁹²¹ M. Filiciak, M. Danielewicz, M. Halawa, P. Mazurek, A. Nowotny, *Młodzi i media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze*, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa 2010, s. 70–71.

zasobów Internetu, głównie treści, odbywają się we współ-Internecie⁹²² i grupach współinternautów, których praca i działanie pozwalają na budowanie tożsamości poszczególnych serwisów, w tym serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, oraz grupowego charakteru korzystania z sieci. Oznacza to zatem, że relacje, jakie powstają w grupach użytkowników przedsięwzięć aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych połączonych Internetem, stają się coraz bardziej intensywne, serwisy te zaś pozwalają na przedłużenie relacji z innymi użytkownikami i znajomymi.

Współ-Internet to także wspólne oglądanie stron, dokumentów, katalogów produktów itd. Te wspólne przeżycia i opinie związane z usieciowioną kulturą mogą dotyczyć zarówno wymiany i dzielenia się, jak i interakcji „twarzą w twarz”. Pisze się więc o współ-Internecie, chcąc podkreślić grupowy charakter korzystania z nowego medium, ale także związek między znajomością treści obecnych we współ-Internecie a znajomością przeżywaną, jako bliskością odczuwaną w grupie⁹²³. Ponadto, współ-Internet przekłada się na takie kwestie, jak np. edukacja, aktywność kulturowa, handel online. Internet na poziomie lokalnych i regionalnych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych charakteryzuje zazwyczaj korzystanie grupowe, „uwspólniane” przez krąg wielu użytkowników, którzy odwiedzają podobne strony i komunikują się ze sobą tymi samymi kanałami. Realnie praktykowany współ-Internet jest zatem bliższy i mniejszy niż abstrakcyjna globalna sieć⁹²⁴.

Korzystanie z analizowanego medium w ramach społeczności aukcyjnych oznacza także bycie razem, zawiązywanie i umacnianie więzi oraz przenoszenie ich do świata realnego. To silny impuls nie tylko do działalności handlowej, transakcyjno-aukcyjnej i licytacyjnej, ale także do aktywności o charakterze edukacyjnym, informacyjnym czy rozrywkowym. Można zatem wnioskować, że użytkownicy serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych współdziałają w ramach jednego medium nie tylko po to, by zrealizować określony cel ekonomiczny, ale także po to, by m.in. uzewnętrznić swoje pasje i zainteresowania, wyrażać siebie, komunikować się, a także zaistnieć dzięki różnym formom aktywności. Z tego też można wyprowadzić kolejną cechę współ-Internetu, jaką jest indywidualizacja. Użytkownicy serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych przez relacje z innymi oraz kontakty handlowe podejmowane nie tylko wirtualnie, ale także w sposób rzeczywisty uzyskują możliwość budowania własnej tożsamości, własnego image'u.

⁹²² Termin „współ-Internet” pojawił się po raz pierwszy w raporcie *Młodzi i media*, opracowanym przez Mirosława Filiciaka, Michała Danielewicza, Mateusza Halawę, Pawła Mazurka i Agatę Nowotny ze Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie.

⁹²³ M. Filiciak, M. Danielewicz, M. Halawa, P. Maurek, A. Nowotny, op.cit., s. 75–76.

⁹²⁴ *Młodzi i media*, <http://edu.info.pl/98289> (dostęp: 17.11.2011).

Dzięki współ-Internetowi handel aukcyjny stał się bardziej egalitarny i różnorodny. Ponadto konwergencja w ramach Internetu odrębnych dotychczas narzędzi komunikacji (tj. telefonu, telegrafu, telewizora, radia, komputera, faxu) oraz automatyzacja przesyłania na odległość danych elektronicznych⁹²⁵ sprawiły, że współczesne internetowe przedsięwzięcia aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne stały się narzędziami samopoznania, pretekstami do podejmowania rozmów oraz platformami budującymi relacje z innymi. Dla wielu osób bowiem serwisy i aukcje internetowe stały się „miejscem” pracy lub dokonywania zakupów, a nawet „drugim życiem”. W serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych załamują się bowiem hierarchie oddzielające „wysokie” od „niskiego”, „elitarnie” od „popularnego”⁹²⁶ itd.

Współ-Internet w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych można porównać do nowego modelu handlu elektronicznego w lokalnych społecznościach e-konsumentów, zwanego „Kupowaniem i sprzedawaniem po sąsiedzku”. Ta idea tradycyjnego „Kupowania po sąsiedzku” zrodziła się w 2010 r. i stanowi m.in. jedną z form akcji „Tu mieszkam, tu kupuję”. Kupowanie i sprzedawanie w obrębie jednej miejscowości, miasta, regionu itd. stanowi poniekąd zaprzeczenie zasady globalizacji handlu w Internecie, w myśl której wymiana i transakcje online mogą przebiegać między użytkownikami zamieszkującymi w różnych częściach kraju, a także świata.

To właśnie dzięki transakcjom zawieranim w lokalnych serwisach handlowych, w tym aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, można z reguły odszukać atrakcyjne przedmioty, dokonać zakupu produktu, a następnie osobiście go odebrać. Lokalne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne stanowią jednocześnie platformę komunikacji między użytkownikami, koncentrując się na osobistych transakcjach. Innymi atutami, jakie przemawiają za dokonywaniem zakupów lub sprzedażą w tej właśnie formie, są m.in.:

- brak dodatkowych kosztów w postaci wysyłki pocztowej bądź kurierskiej;
- wykluczenie problemów związanych z zapakowaniem przedmiotów przez sprzedającego;
- możliwość osobistego sprawdzenia jakości oferowanych przedmiotów oraz porównania ich zgodności z przedmiotami zaprezentowanymi w lokalnym serwisie handlowym;
- brak prowizji z tytułu sprzedaży w lokalnym serwisie handlowym;
- możliwość zapłaty za zakupiony towar podczas jego osobistego odbioru, bez konieczności dokonywania przedpłat.

⁹²⁵ J. Janowski, *Elektroniczny obrót prawny*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 129–130.

⁹²⁶ *Młodzi i media...*, op.cit.

„Kupowanie i sprzedawanie po sąsiedzku” za pośrednictwem lokalnych serwisów, także serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w ujęciu mikro stanowi próbę zbudowania i utrzymywania społecznego zaangażowania lokalnej społeczności w proces zakupów, m.in. przez ich aktywność w ramach różnych grup dyskusyjnych, forów tematycznych czy serwisów opiniująco-rekomendujących.

Zarówno współ-Internet, jak i wspomniany model transakcyjny stanowią poniekąd formę powrotu do tradycji i korzeni, także w Internecie. W swoim modelu działania te nawiązują do misji garażowych wyprzedaży, bagażnikowych wyprzedaży czy pchlich targów, które są ogłaszane często za pośrednictwem serwisu społecznościowego Facebook.com i na których można zakupić towary „z drugiej ręki” (używane).

4.3.4. eBayizacja jako nowy model funkcjonowania podmiotów wirtualnych w gospodarce cyfrowej

Termin „eBayizacja” (ang. *eBayization* lub *eBay-ization*⁹²⁷) pojawił się w gospodarce cyfrowej wraz z rozwojem Internetu oraz towarzyszącym mu sukcesem serwisu eBay.com i odnosi się do nowego modelu funkcjonowania podmiotów wirtualnych, działających w ramach postprzemysłowego społeczeństwa, stanowiącego część fenomenu sieci 2.0. eBayizacja – w odróżnieniu od mcdonaldyzacji – odnosi się do specyficznych interesów, w szczególności wzrostu firm i innych instytucji, które wykorzystują relatywnie rozproszone, połączone siecią i regulowane przez rynek struktury organizacyjne. Wreszcie termin „eBaizacja” odnosi się do metafory, w której powstanie firm prowadzących działalność online w postaci różnych serwisów internetowych obrazuje pojęcie zmian społecznych i ekonomicznych⁹²⁸.

Oznacza to zatem, że we współczesnej erze globalizacji przedsiębiorstwa opierają swoją działalność przede wszystkim na informacji, Internecie i technologii. O ile w kontekście nurtu mcdonaldyzacji pisze się o szybkości działania (ang. *fast*) i kilku lub kilkunastu produktach oferowanych do sprzedaży przez pewien okres (ang. *some things most of the time*), o tyle eBayizacja zakłada „rozległość” przedmiotów oferowanych do sprzedaży (ang. *vast*) i katalog niemalże wszystkiego przez cały czas (ang. *almost everything all of the time*)⁹²⁹.

eBayizację jako model i nowy paradygmat w gospodarce cyfrowej i we współczesnym świecie charakteryzują następujące cechy:

⁹²⁷ Por.: D. Glimmor, *We the Media: Grassroots Journalism By the People, For the People*, O'Reilly Media Inc., Sebastopol 2008, s. 83.

⁹²⁸ A. Ahuvia, E. Izberk-Bilgin, *Limits of the McDonaldization Thesis: eBayization and Ascendant Trends in Post-Industrial Consumer Culture*, „Consumption Markets & Culture” 2011, vol. 14, no. 4, s. 361–363.

⁹²⁹ G. Ritzer, *Introduction to Sociology*, Sage, Los Angeles 2014, s. 194.

- różnorodność (ang. *variety*), stanowiąca zaprzeczenie ograniczoności (ang. *limited offerings*) w świetle założeń mcdonaldyzacji, charakteryzuje się bogatym asortymentem przedmiotów pochodzących z różnych linii produkcyjnych i jedną wirtualną lokalizacją; w przypadku serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych definicja eBayizacji w odniesieniu do różnorodności obejmuje zarówno sprzedaż dostępu do witryn przez firmy aukcyjne podmiotom prowadzącym zorganizowaną działalność dystrybucyjną lub tzw. dystrybucję okazjonalną, jak i różnorodność przedmiotów oferowanych na aukcjach online przez różnych aktorów lub ich sieci;
- nieprzewidywalność (ang. *unpredictability*), będąca w opozycji do przewidywalności (ang. *predictability*) obecnej w modelu mcdonaldyzacji, jest interpretowana jako brak pewności co do zdarzeń, jakie pojawią się w przyszłości; w odniesieniu do analizowanych podmiotów rynku online jest głównie utożsamiana z niepewnością m.in. co do: wygranej na aukcji, ostatecznej ceny licytowanego przedmiotu, nowych przedmiotów i usług, jakie pojawią się na stronach serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, ale także jakości oraz autentyczności zakupionego przedmiotu;
- kontrola regulowana przez rynek (in. kontrola za pośrednictwem rynku, ang. *market-mediated control, limited control*), odnosząca się do bardzo wąskich i kluczowych dla funkcjonowania serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych obszarów, np. sprzedaży nielegalnych produktów itp. (w odniesieniu do mcdonaldyzacji kontrola przyjmuje postać tzw. sterowania centralnego, ang. *centralized control*).

Syntetyczne porównanie modelu eBayizacji ze skrajnie odmiennym modelem mcdonaldyzacji prezentuje tabela 4.13.

Tabela 4.13. Porównanie wybranych cech modeli eBayizacji i mcdonaldyzacji

Cecha	eBayizacja	mcdonaldyzacja
Wydajność	Wydajność podstawowym celem organizacyjnym Osiąga się ją dzięki technikom informacyjnym, które wspierają, śledzą i zbierają przychody z pojedynczych transakcji.	Wydajność podstawowym celem organizacyjnym Osiąga się ją dzięki zcentralizowanej kontroli, jak również zhierarchizowanej biurokratycznej kontroli kierowniczej.
Wymierność	Wymierność jest podstawowym narzędziem używanym do osiągnięcia wydajności Prawie wszystkie aspekty biznesu są mierzone pod względem ilościowym i analizowane. Wiele elementów z procesu kontroli i zbierania informacji uchodzi za naturalny efekt uboczny korzystania z technik informacyjnych wykorzystywanych w tego typu biznesie.	Wymierność jest podstawowym narzędziem używanym do osiągnięcia wydajności Prawie wszystkie aspekty w biznesie – począwszy od wymiaru fizycznego produktów, na zadowoleniu klientów skończywszy – są mierzone ilościowo i analizowane. Gromadzenie takich informacji jest zadaniem, które wykracza poza pracę niezbędną do wyprodukowania towaru.

Cecha	eBayizacja	mcdonaldyzacja
Kontrola	Zdecentralizowana kontrola regulowana przez rynek Większość ważnych decyzji (dotyczących np. produktów, wielkości cen) jest podejmowana przez szeroki wachlarz jednostek na całym świecie, które mogą nie mieć formalnych kwalifikacji i których zakres władzy upoważniający do kontynuowania i podejmowania decyzji w przyszłości jest uzależniony od reakcji rynku na ich obecne produkty (kontrola regulowana przez rynek).	Zcentralizowana, zhierarchizowana biurokratyczna kontrola kierownicza Większość ważnych decyzji jest podejmowana w siedzibie głównej przez formalnie autoryzowanych ekspertów; ich władza wypływała z faktu, że są przełożonymi ludźmi, którzy będą ich decyzje wcielać w życie.
Różnorodność i przewidywalność	Duża różnorodność towarów/mała przewidywalność Z uwagi na koszty produkcji oraz magazynowania ponoszone przez indywidualnych sprzedawców koszty operacyjne eBay Inc. pozostają niskie, a konsumenci uzyskują szeroki wachlarz towarów do wyboru. Jednakże taka decentralizacja redukuje przewidywalność wyników dla wszystkich użytkowników tego typu organizacji.	Mała różnorodność towarów/wysoka przewidywalność Ograniczone menu pozwala na tanią produkcję i dużą standaryzację. Skutkuje ona wysokim poziomem przewidywalności co do oferowanych produktów i usługi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Ahuvia, E. Izberk-Bilgin, *Limits of the McDonaldization Thesis: eBayization and Ascendant Trends in Post-Industrial Consumer Culture*, „Consumption Markets & Culture” 2011, vol. 14, no. 4, s. 372.

Technologia informacyjna jest zasadniczym czynnikiem wzmagającym funkcjonalność modelu eBayizacji. Serwisy i firmy aukcyjne próbują integrować wspólnoty kupujących i sprzedających oraz stają się źródłem tworzenia tożsamości (wirtualnej bądź rzeczywistej) swoich użytkowników. Ponadto, zgodnie z ideą eBayizacji użytkownicy serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych otrzymali władzę w dążeniu do uzyskania wyznaczonego celu, a przez to mogą wpływać na kształtowanie oraz możliwości funkcjonalne analizowanych przedsięwzięć online.

4.4. Międzynarodowe grupy aukcyjne jako formy instytucji na rynku internetowym

Pojęcie grup aukcyjnych nie znalazło jeszcze w literaturze przedmiotu opisu, jednak najlepiej oddaje sytuację na rynku internetowym. Zostało ono zaczerpnięte ze strony internetowej serwisu Aukcjostat.pl⁹³⁰ i w ocenie autorki należy je rozumieć jako redefinicję przedsiębiorstwa vel organizacji sieciowej⁹³¹ funkcjonującej w Internecie (ang. *network organization in the Internet, inter-firm network in the Internet*).

⁹³⁰ *Statystyki grup aukcyjnych*, http://aukcjostat.pl/id4_pl/grupy_aukcyjne.html (dostęp: 23.07.2014).

⁹³¹ Zwanych także: strukturami sieciowymi, sieciami, gronami, konstelacjami i korporacjami wirtualnymi.

W związku z tym przez grupę aukcyjną (lub internetową grupę transakcyjno-aukcyjną lub grupę aukcyjno-medialną)⁹³² autorka rozumie formę organizacyjną bądź układ współdziałania w środowisku internetowym, jak również poza nim zależnych, a także niezależnych organizacyjnie i prawnie firm aukcyjnych powiązanych kapitałowo lub nie, opartych na potencjale synergicznym podmiotów sieci w jednym obszarze funkcjonowania (tzw. kospecjalizacji) lub większej ich liczbie, których podstawą jest szersza współpraca niż jednorazowy kontakt⁹³³, wnosząca do sieci m.in. unikatową zdolność tworzenia wartości. Zakres semantyczny pojęcia grupy aukcyjnej jest zatem najszerszy ze wszystkich dotychczas stosowanych i obejmuje takie kategorie podmiotów na rynku internetowym, jak serwisy aukcyjne oraz transakcyjno-aukcyjne oraz firmy i paragrupy aukcyjne.

Tytułem przypomnienia: serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne to takie miejsca w Internecie, w których wymiana handlowa następuje w drodze licytacji przedmiotów bądź zakupów dokonywanych w sposób natychmiastowy i aukcyjny. Stanowią one rodzaj platform ofertowych⁹³⁴ – platform elektronicznych umożliwiających licytację i zakupy natychmiastowe prezentowanych przedmiotów wraz ze zintegrowanymi narzędziami wspomagającymi⁹³⁵. Z reguły są one tworzone i prowadzone przez internetowe firmy aukcyjne, tj. firmy funkcjonujące tylko w Internecie, jak również firmy aukcyjne o charakterze tradycyjnym, tzn. takie firmy, których działalność „fizycznie” wykracza poza ramy Internetu i które poza serwisami aukcyjnymi oraz transakcyjno-aukcyjnymi prowadzą także działalność niezwiązaną ze środowiskiem online, np. fundacje, stowarzyszenia.

Grupy aukcyjne, podobnie jak w przypadku organizacji (przedsiębiorstw) sieciowych, łączą ludzi i zespoły ponad tradycyjnymi barierami, ich struktura zaś potrafi się

⁹³² Biorąc pod uwagę profil działalności największych firm aukcyjnych na świecie, jak również fakt, że serwisy transakcyjno-aukcyjne i aukcyjne należące do tych firm stanowią istotny, aczkolwiek już nie jedyny rodzaj ich aktywności (do innych serwisów wchodzących w skład portfolio największych firm aukcyjnych na świecie zalicza się także serwisy handlowe, rekomendujące, informacyjne, opiniujące, porównywarki cen itp.), należy stwierdzić, że bardziej precyzyjnym określeniem dla analizowanych podmiotów byłoby określenie – „grupa transakcyjno-aukcyjna”. Dla ujednoczenia jednak przyjętego nazewnictwa podmiotów rynku online w zakresie aukcji online, w dalszej części publikacji autorka będzie posługiwała się określeniem „grupa aukcyjna”. Podział na model transakcyjno-aukcyjny i aukcyjny dotyczył będzie głównie serwisów prowadzących analizowany rodzaj aktywności online.

⁹³³ Por.: J. Machowski, *Organizacja sieciowa – jej wymiary i metody ich pomiaru*, „Prace Geograficzne” 2009, z. 121, s. 199–204; K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 312; *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 2011, s. 600; G.S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004, s. 540.

⁹³⁴ M. Smużniak, *Sklep internetowy*, w: *Biblia e-biznesu*, red. M. Cichoń, M. Cisek, K. Czopek et al., Helion, Gliwice 2013, s. 78.

⁹³⁵ G. Szymański, *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Politechnika Łódzka, Łódź 2013, s. 62.

zmieniać w zależności od szeroko pojętej sytuacji. Z drugiej strony, firmy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne łączą się z innymi podmiotami, tworząc porozumienia w ramach grup aukcyjnych, także ze względu na ograniczenie ryzyka oraz kosztów transakcyjnych wynikających z funkcjonowania na rynku w myśl nowej ekonomii instytucjonalnej. Odrzucone zostają zatem założenia o homogeniczności rynku, jego atomizacji, a także założenie doskonałej informacji⁹³⁶ w ramach rynków internetowych i funkcjonujących na nim serwisów, firm, paragraf i grup aukcyjnych.

Zgodnie z założeniami geografii przedsiębiorstw (ang. *geography of enterprise*), zdefiniowanej przez geografa ekonomicznego Roberta B. McNee (1922–1992)⁹³⁷, grupy aukcyjne uchodzą za aktywne podmioty funkcjonujące w szeroko pojętej przestrzeni, nieograniczającej się tylko do Internetu, ale obejmującej terytorium o charakterze fizycznym vel otoczenie zewnętrzne: ekonomiczne, technologiczne, prawne, kulturowe itd.⁹³⁸ W przypadku Internetu kategoria ta jest związana ze zjawiskami i przekształceniami zachodzącymi w otoczeniu gospodarczym i społecznym drugiej połowy XX w. i początku XXI w., m.in. globalizacją gospodarek, spadkiem znaczenia granic państwowych w określaniu obszaru działania przedsiębiorstwa, rozwojem technologii informacyjnych, wzrostem rangi wiedzy i kapitału intelektualnego w sferze gospodarczej oraz ewolucją wielkich korporacji⁹³⁹.

Ponadto, do czynników bezpośrednio wpływających na powstanie grup aukcyjnych na świecie należą:

- zmiany występujące w strukturze zasobów współczesnych przedsiębiorstw oraz realizowanych przez nie strategiach rozwoju, szczególnie jako forma obrony przed zjawiskami kryzysowymi w gospodarce;
- przeobrażenia na rynku po 2002 r., wyznaczone specjalizacją i wejściem największych firm aukcyjnych w fazę internacjonalizacji, opartej m.in. na procesach fuzji, przejęć i orkiestracji, oraz uspołecznianiem serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych.

Aspekty te pozwalają utożsamiać grupy aukcyjne z sieciami sfederowanymi i kontraktowymi w myśl klasyfikacji sieci Pierre'a Boulanger⁹⁴⁰.

⁹³⁶ W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 10–13.

⁹³⁷ Por.: R. McNee, *Towards a More Humanistic Economic Geography: the Geography of Enterprise*, „Tijdschrift voor Economische en Sociale Geographie” 1960, vol. 8, no. 51, s. 201–205.

⁹³⁸ Por.: R. Domański, *Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 400.

⁹³⁹ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Sieć przedsiębiorstw, jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 4(117), s. 39.

⁹⁴⁰ P. Boulanger, *Organiser l'Entreprise en Reseaux*, Nathan, Paris 1995, s. 240; J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 426–427.

Charakterystycznymi cechami internetowych i tradycyjnych grup aukcyjnych są⁹⁴¹:

- skala i geografia działania podmiotów (określanych m.in. przez liczbę, charakterystykę oraz kapitałowe wyposażenie serwisów i firm wchodzących w skład układu), które przez ekspansję do innych państw (na tym samym kontynencie lub poza jego granicami) i tworzenie w nich filii i/lub serwisów oraz firm zagranicznych czynią analizowane grupy podmiotami o charakterze międzynarodowym;
- możliwość uzyskania większego dostępu do rynków, wywołana efektem korzyści skali działalności współpracujących partnerów;
- redukcja niepewności działania i ograniczenie ryzyka z uwagi na solidarne działania partnerów sieci w turbulentnym otoczeniu gospodarki objętej oddziaływaniem zjawisk kryzysowych;
- dynamika i elastyczność w działaniu oraz podejmowanie różnych form aktywności i innowacyjności, opartych na rozwiązaniach internetowych, określanych przez liczbę podmiotów koordynujących działalność, zakres i częstotliwość zmian w grupie aukcyjnej;
- spójność organizacyjna i strategiczna, koordynacyjne współdziałanie różnych podmiotów tradycyjnych i online, zarówno o charakterze aukcyjnym, jak i wykraczającym poza tę działalność, opisywane m.in. przez siłę, charakter, kierunek i aktywność związków między podmiotami;
- możliwość wzrostu konkurencyjności podmiotów tworzących grupę aukcyjną przez zwiększenie szybkości działania, łatwiejsze dostosowywanie się do warunków lokalnych, specjalizację i integrację działań;
- kohezja jako siła i rodzaj relacji między podmiotami wchodzącymi w skład grupy, oparta na wzajemnym zaufaniu, formalnych porozumieniach oraz zależnościach finansowych;
- osiąganie wspólnych i/lub zbieżnych celów, które byłyby trudne lub wręcz niemożliwe do osiągnięcia lub realizacji bez współpracy różnych podmiotów biorących udział w grupach aukcyjnych;
- możliwość wyboru partnera strategicznego, dokonywanego zarówno przez negocjacje, jak i kooperacje, przejścia lub fuzje i/lub konflikty.

Do najważniejszych trudności i zagrożeń, jakie jawią się przed analizowanymi grupami aukcyjnymi, należą m.in.: niedopasowanie partnerów, zwłaszcza na tle niezgodności kultur organizacyjnych, wzrost kosztów transakcyjnych współdziałania, będący wynikiem zwiększenia liczby partnerów, czy niekorzystne zmiany

⁹⁴¹ Por.: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, op.cit., s. 40–41; J. Machowski, op.cit., s. 200–201.

zewnątrznych warunków działania, związane z różnymi nieoczekiwanymi sytuacjami społecznymi i gospodarczymi⁹⁴².

Atrybutami grup aukcyjnych jako podmiotów tworzących relacje sieciowe są⁹⁴³:

- wymiana, oparta m.in. na rynku i cenowym mechanizmie alokacji zasobów;
- zaangażowanie w relacje o charakterze operacyjnym (powtarzalność transakcji i korzyści skali), informacyjnym (dzielenie się informacją), społecznym (wykorzystanie narzędzi budujących zaufanie i lojalność) i inwestycyjnym;
- wzajemność i współpraca oparta na umowach relacyjnych i porozumieniach między partnerami.

Jeśli chodzi o relacje i strategię działania, międzynarodowe grupy aukcyjne mają z reguły charakter grup personalno-instytucjonalnych i formalno-niefORMALNYCH oraz sieciowych układów współdziałania. W skład grup aukcyjnych wchodzi zatem te podmioty, które charakteryzuje konwergencja rynków, grup docelowych, technologii itd., jak również te, które są w stanie uzyskać efekt synergii.

Obok pojęcia grupy aukcyjnej autorka wprowadziła także inny termin – „paragrupa aukcyjna” (lub „paragrupa transakcyjno-aukcyjna”), dotyczący firm aukcyjnych, które:

- prowadzą serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne w minimum dwóch państwach świata z czego jedno z nich jest krajem pochodzenia (tj. krajem macierzystym);
- mają mniejszą popularność i wzbudzają mniejsze zainteresowanie użytkowników, a przez to mają także niższy udział w rynku internetowym w porównaniu z firmami aukcyjnymi, które należą do grupy aukcyjnej;
- pełnią funkcję uzupełniającą i komplementarną wobec serwisów stanowiących własność grup aukcyjnych w zakresie przedmiotów i usług dostępnych w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych.

Jednostkami flagowymi, tzw. koordynatorami sieci, w grupach aukcyjnych są firmy aukcyjne. Oznacza to zatem, że w klasyfikacjach uwzględniających stopień dominacji koordynatora sieci grupy aukcyjne z reguły zyskują charakter organizacji sieci zdominowanych, rzadziej zaś sieci równorzędnych partnerów⁹⁴⁴. Charakter związków między partnerami w grupach aukcyjnych czyni je zazwyczaj sieciami kooperacji technologicznej⁹⁴⁵.

⁹⁴² Por.: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, op.cit., s. 41.

⁹⁴³ W. Czakon, op.cit., s. 10–13.

⁹⁴⁴ J. Cygler, *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002, s. 156–157.

⁹⁴⁵ M. Castells, *Społeczeństwo w sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 185.

Biorąc pod uwagę geografie przedsiębiorstw, a także cechy charakterystyczne firm sieciowych, stwierdza się, że w 2002 r. zaobserwowano początek nowego ładu w zakresie liczby serwisów aukcyjnych na świecie, ich funkcjonalności oraz struktury rynku online. Sytuacja ta miała związek z transformacją dotychczasowej struktury rynku online ze szczególnym uwzględnieniem faktu powstania nowej instytucji na tym rynku, czyli grup aukcyjnych.

Pozostając jeszcze w temacie geografii serwisów aukcyjnych, należy zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku trzech grup i paragrup – eBay Inc., eBid.net i Delcampe – serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne tych podmiotów funkcjonują w tych samych państwach. Wprawdzie grupy te konkurują między sobą, niemniej jednak pozycję lidera na tych rynkach lokalnych utrzymuje eBay Inc. Pozostałe grupy – MercadoLibre, QXL Poland i Ricardo.ch – przyjęły strategię przejmowania tych rynków, w których udział giganta aukcji online, czyli firmy eBay.com, jest nieznacznym⁹⁴⁶ lub na których nie występuje on w ogóle. Wymienione grupy i paragrupy aukcyjne wraz z państwami, w których w 2014 r. funkcjonowały witryny internetowe tych grup, przedstawia tabela 4.14.

Przyglądając się mapie serwisów na świecie, nie trudno dostrzec, że z obszaru działalności grup aukcyjnych została wyłączona Afryka. Wprawdzie funkcjonuje tu kilka serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, m.in. BidFox, Snatch It All, Trade Off, Le213, Ewaseet Auctions, Bazaario, trudno jednak wskazać na to, która z firm prowadzących analizowane przedsięwzięcia spełnia kryteria grupy aukcyjnej (biorąc także pod uwagę działalność filialną dwóch serwisów aukcyjnych – Ewaseet Auctions w Egipcie, Nigerii i Sudanie oraz Bazaario w Algierii i Tunezji).

Od lat 90. XX w. międzynarodową działalność aukcyjną prowadziły także inne paragrupy aukcyjne, np.: uBid (od 1997 r.), Eupholis (2002), ePier (1998), Sams Club Auctions (2000), Auction Fire (2001), Digitalpoint Trade (1999) i Auxion (1999). Były to z reguły paragrupy oferujące serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne domen internetowych i IT: Sitepoint Marketplace (1998), Sedo (1999), Webtalk Forums Webmaster Marketplace (2000), V7N Webmaster Marketplace (2001), Webicy (2000), Webmaster-Talk Marketplace (2000), Promo Junkie Marketplace (2000), Webmaster Forums Marketplace (2000), Domain Auction House (2001), Web Master Ground (2000), MAX domains (1999). Inne były grupy internetowe oferujące np. podróże (Sky Auction, 1999), sztukę (StubHub, 2000), obrazy (Artelino, 2001) i sport (All Cruise Auction, 1999). Aktualnie znaczna część z nich zaprzestała działalności.

⁹⁴⁶ Na przykład w Polsce (w przypadku Allegro.pl) oraz krajach Ameryki Południowej i Ameryki Północnej oraz Portugalii, w których obsługa serwisów odbywa się w języku hiszpańskim (w przypadku MercadoLibre).

Tabela 4.14. Serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne należące do największych grup i paragrup aukcyjnych na świecie w 2014 r.

Grupa/paragrupa aukcyjna	Kraj lokalizacji serwisu aukcyjnego i transakcyjno-aukcyjnego	
Alibaba/Taobao	Chiny, państwa azjatyckie	
Delcampe	Australia, Austria, Belgia, Francja, Holandia, Hiszpania, Kanada, Niemcy, Szwajcaria, Włochy, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone	
eBay Inc.	Australia, Austria, Belgia, Chiny, Hiszpania, Filipiny, Francja, Kanada, Niemcy, Holandia, Hongkong, Indie, Irlandia, Korea, Malezja, Polska, Singapur, Szwecja, Tajwan, Tajlandia, Turcja, Wielka Brytania, Wietnam, Włochy, Stany Zjednoczone	
eBid Inc.	Australia, Austria, Belgia, Brazylia, Dania, Hiszpania, Hongkong, Holandia, Francja, Indie, Irlandia, Kanada, Malezja, Niemcy, Nowa Zelandia, Norwegia, Południowa Afryka, Portugalia, Singapur, Szwecja, Wielka Brytania, Włochy, Stany Zjednoczone	
MercadoLibre	Argentyna (jako MercadoLivre), Brazylia, Costa Rica, Chile, Dominikana, Ekwador, Kolumbia, Meksyk, Panama, Peru, Portugalia (jako MercadoLivre), Urugwaj, Wenezuela, Stany Zjednoczone (jako eBay.com)	
Lauritz.com	Dania, Szwecja, Belgia, Niemcy	
Naspers	Grupa Allegro.pl sp. z o.o. (dawniej QXL Poland)	Czechy (jako Aukro.cz), Polska (jako Allegro.pl), Ukraina (jako Aukro.ua), Rosja (jako Molotok.ru), Węgry (jako TeshVesz.hu i Vatera.hu)
	Ricardo Groupe (dawniej QXL Ricardo)	Dania (jako Trendsales.dk), Estonia (jako Osta.ee), Grecja (jako Ricardo.gr), Szwajcaria (jako Ricardo.ch), Włochy (jako dwie witryny – trovaprezzi.it i shoppydo.it)

Źródło: opracowanie własne.

Współcześnie największy zasięg i popularność mają takie grupy aukcyjne i paragrupy⁹⁴⁷, jak:

- eBay Inc., prowadząca witryny aukcyjne w 26 państwach świata na rynkach: amerykańskim, australijskim, azjatyckim i europejski;
- Naspers, posiadająca w swoim portfolio dwie europejskie grupy aukcyjne: Grupę Allegro.pl sp. z o.o. i Ricardo.ch, prowadzące witryny aukcyjne w Europie Środkowej i Wschodniej oraz Europie Zachodniej⁹⁴⁸;
- MercadoLibre, prowadząca serwisy aukcyjne w 14 państwach świata (w tym w Stanach Zjednoczonych pod auspicjami eBay.com) na rynkach amerykańskim i europejskim;
- Delcampe, funkcjonująca w 12 państwach świata na rynkach europejskim, australijskim i amerykańskim;
- eBid.net, działająca w 26 państwach świata na rynkach: europejskim, australijskim, azjatyckim i amerykańskim.

⁹⁴⁷ Wątek grup aukcyjnych i paragrup aukcyjnych zostanie podjęty w kolejnym rozdziale pracy.

⁹⁴⁸ W dalszej części publikacji określenie „grupa aukcyjna Naspers” i/lub „grupa aukcyjna Naspers/ Tradus” będzie stosowane sporadycznie. Zastąpione zostanie nazwami dwóch niezależnych grup: Grupy Allegro i Ricardo.ch, funkcjonującymi w strukturze organizacyjnej firmy Naspers.

Od 2002 r. liczba serwisów aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych należących do wymienionych grup aukcyjnych ulegała permanentnym zmianom. Sytuacja ta jest związana z ciągłymi przeobrażeniami dokonującymi się na rynku internetowym, czego wynikiem jest, z jednej strony, zamykanie przez grupy aukcyjne niedochodowych serwisów aukcyjnych oraz transakcyjno-aukcyjnych, z drugiej zaś – przejmowanie serwisów należących do innych firm aukcyjnych na świecie. Dla przykładu, w 2000 r. eBay Inc. posiadał witryny aukcyjne w dziewięciu państwach świata, w latach 2005–2006 w 33 państwach⁹⁴⁹, zaś w latach 2013–2014 w 26.

Podobnie przedstawiała się sytuacja innych firm aukcyjnych, szczególnie grupy QXL Ricardo, która w latach 2002–2006 razem z zależną od siebie spółką QXL Poland prowadziła 24 serwisy aukcyjne, skoncentrowane głównie na rynkach internetowych Europy Środkowej, Europy Wschodniej i Europy Zachodniej, tj. 13 w ramach QXL Poland⁹⁵⁰ oraz 11 w ramach grupy QXL Ricardo⁹⁵¹. Cechą charakterystyczną tylko tej grupy aukcyjnej jest funkcjonowanie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych pod ich własnymi domenami, co wynika z częstych zmian nazwy grupy, podziałów wewnątrz niej samej oraz przejęć serwisów innych grup aukcyjnych. Bardziej precyzyjnie kwestia ta zostanie omówiona w kolejnym rozdziale pracy.

Reasumując, należy stwierdzić, że powstanie grup aukcyjnych stanowi konsekwencję przeobrażeń zachodzących na rynku internetowym i można je postrzegać jako formę ewolucji firm aukcyjnych do formy bardziej skomplikowanej pod względem organizacyjnym. W świetle teorii nowej ekonomii instytucjonalnej można zatem stwierdzić, że zmieniały się one z rynków, na których dokonywana jest wymiana, w organizacje (vel przedsiębiorstwa) o rozbudowanych strukturach organizacyjno-prawnych.

4.5. Podsumowanie

Ważną cechą gospodarki cyfrowej, a w szczególności współczesnych serwisów, firm i grup aukcyjnych, staje się polityka oparta na założeniach kreatywnej destruk-

⁹⁴⁹ S. Moss, *Sellertainment*, w: *The Entertainment Industry: an Introduction*, red. S. Moss, CABI, Wallingford 2009, s. 282.

⁹⁵⁰ To jest funkcjonujące do dzisiaj: Aukro.cz w Czechach, Allegro.pl w Polsce, Molotok.ru (dawniej Aukro.ru) w Rosji, Aukro.ua na Ukrainie, TeszVesz.hu i Vatera.hu na Węgrzech, jak również obecnie zamknięte: Allegro.by na Białorusi, Aukro.bg w Bułgarii, Allegro.kz w Kazachstanie, Aukro.ro i Tizo.ro w Rumunii, Allegro.rs w Serbii i Aukro.sk na Słowacji.

⁹⁵¹ To jest funkcjonujące do dzisiaj: QXL.dk w Danii, QXL.fi w Finlandii, QXL.it we Włoszech, QXL.no w Norwegii, QXL.es w Hiszpanii, QXL.se w Szwecji i Ricardo.ch w Szwajcarii oraz nieistniejące już QXL.fr we Francji, Ricardo.de w Niemczech, Ricardo.nl w Holandii i QXL.com w Wielkiej Brytanii (przejęte w późniejszym okresie przez QXL.dk).

cji, długiego ogona i innych procesów, które zmierzają w kierunku produkcyjnego wykorzystania zasobów kapitału intelektualnego.

Kreatywna destrukcja na rynku internetowym oraz w obrębie serwisów i firm aukcyjnych uchodzi za zjawisko ciągłe i konieczne, chociażby ze względu na atrakcyjność przedmiotów, jakość oraz rodzaj usług oferowanych przez analizowane podmioty itp. Twórcza destrukcja przyczyniła się m.in. do zmiany sytuacji na rynku internetowym, wymuszając upadek słabych i mało popularnych serwisów aukcyjnych przy jednoczesnym powstawaniu nowych przedsięwzięć tego typu i doskonaleniu wszystkich tych, którym udało się przetrwać.

Z drugiej strony, proces kreatywnego niszczenia, najbardziej widoczny po kryzysie dot-comów w 2002 r., wpłynął na wyznaczenie pewnego układu (vel hierarchii) ważności na rynku online. W układzie tym znalazły się głównie te serwisy i firmy aukcyjne, które m.in. ze względu na fuzje i przejęcia innych podmiotów na rynku online można zakwalifikować do grona podmiotów tworzących strukturę oligopolistyczną.

By stać się podmiotem analizowanej struktury, internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne nieustannie jednak stoją przed koniecznością wprowadzania nowych funkcjonalności i usług, podejmowania współpracy z innymi serwisami i zdobywania nowych rynków. Stąd fuzje i przejęcia stały się zatem warunkiem koniecznym dalszego ich rozwoju, który w świetle aktualnych trendów w *e-commerce* opiera się z jednej strony na specjalizacji w danej działalności, np. skoncentrowaniu się na obsłudze aukcji oraz sprzedaży produktów niszowych bądź pochodzących z wybranych grup kategorii, z drugiej zaś – na nadawaniu serwisom aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym uniwersalnego charakteru działalności, opartego na świadczeniu usług dodatkowych, wspomagających handel internetowy.

Rynek amerykański był i jest jednym z najprężniejszych i największych rynków M&A na świecie w obszarze biznesu elektronicznego. Najwięcej fuzji i przejęć miało tu miejsce w latach 2005–2007, z czego ok. 90% umów tego typu było zdominowane przez firmy *high-tech* z Doliny Krzemowej: Google, Yahoo! i eBay Inc. Ta ostatnia, uchodząca za bezapelacyjnego lidera w *e-commerce*, razem z innymi firmami aukcyjnymi – MercadoLibre, QXL Ricardo i QXL Poland – tworzy nową strukturę, zwaną grupą aukcyjną w Internecie. Kategoria ta jest w szczególności związana z restrukturyzacją wielkich organizacji⁹⁵² oraz zjawiskiem współdziałania wielu przedsiębiorstw⁹⁵³.

⁹⁵² Por.: R.S. Achrol, *Changes In The Theory Of Interorganizational Relations In Marketing: Toward A Network Paradigm*, „Academy of Marketing Science Journal” 1997, vol. 25, no. 1, s. 56–71.

⁹⁵³ C. Jones, W.S. Hesterly, S.P. Borgatti, *A General Theory Of Network Governance: Exchange Conditions And Social Mechanisms*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 4, s. 911–945.

Z kreatywną destrukcją w sieci wiąże się także koncepcja długiego ogona. W odniesieniu do serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych koncepcja ta nawiązuje do strategii kompleksowego rozwiązania⁹⁵⁴, zakładającej oferowanie szerokiego zakresu wartości z wybranej kategorii, jak również do założeń ekonomii zakresu (ang. *economy of scope*), opierającej się na rozszerzaniu asortymentu i oferowaniu produktów z różnych, pokrewnych kategorii.

Zdaniem Bruce'a Davida Keillora⁹⁵⁵ w nowej epoce ekonomii XXI w., opartej przede wszystkim na informacji, wiedzy, doświadczeniu i usługach, koncepcja długiego ogona Chrisa Andersona uchodzi za funkcję pięciu sił, mających swoje przełożenie także w stosunku do serwisów i firm aukcyjnych. Do funkcji tych należą:

- populacja, rozumiana jako całkowita liczba produktów ogona oferowanych przez marginalnych sprzedających, która znacząco przekracza liczbę produktów oferowanych przez największych sprzedających z głowy (czoła);
- przystępność, sprawiająca, że koszt osiągnięcia rynków długiego ogona gwałtownie spada w stosunku do kosztów rynków hitów;
- osiągalność, w myśl której użycie filtrów w postaci rankingów, ocen i rekomendacji pomaga konsumentom w znalezieniu i ocenie ogona na rynkach;
- szeroki wybór, zwłaszcza produktów ogona w zbiorowym rynku w stosunku do konkurencyjnego rynku hitów;
- zmiana, zilustrowana przez zmodyfikowaną krzywą popytu, która odzwierciedla naturalnie spłaszczony kształt nowej krzywej, bez starych operacyjnych zakłóceń.

Współczesne serwisy, firmy, paragrupy i grupy aukcyjne to także przedsięwzięcia, które wykraczają poza ekonomiczne ramy korzyści skali, długiego ogona czy orkiestracji sieci, tak popularnej w XXI w. Przedsięwzięcia te wykazują także cechy różnych zjawisk społecznych, z którymi użytkownicy Internetu spotkali się i które sami współtworzą po 2002 r. Chodzi tu głównie o nowe nurty i kierunki w Internecie, m.in. Web 2.0 i 3.0, prosumpcję, wikinomię czy współ-Internet, które umożliwiają społecznościom aukcyjnym zdobywanie nowej wiedzy, wartości i korzyści. Te nowe trendy i kierunki pozwoliły także na zwiększenie zaangażowania użytkowników w tworzenie zawartości Internetu, aspekt ten zaś, związany z pojęciem fenomenu społeczności, ma swoje źródło m.in. w otwartości, decentralizacji władzy czy równości w dostępie do usług z możliwością ich modyfikacji.

Trend prosumencki, wikifikacja oraz współ-Internet w serwisach i firmach aukcyjnych sprawiły, że konsumenci i użytkownicy uzyskali prawo do tworzenia wizerunku

⁹⁵⁴ Por.: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Press, Boston 2004, s. 329.

⁹⁵⁵ B.D. Keillor, *Marketing in the 21st Century*, Praeger Publishers, Westport 2007, s. 142–143.

firmy. Wizerunek ten jest tworzony w drodze nieustannych negocjacji i dialogu firmy z użytkownikami, zwłaszcza przedstawicielami młodego pokolenia, określanego jako pokolenie Y (ang. *Generation Y*) lub pokolenie Z (ang. *Generation Z*)⁹⁵⁶. Dialog ten przebiega głównie w formie interakcji otwartych oraz dyscyplinarnych typu *face-to-monitor* i dotyczy takich form przekazu, jak: chat, panele dyskusyjne, blogi, komentarze pozakupowe itd.

⁹⁵⁶ Por.: D. Tapscott, *Cyfrowa...*, op.cit., s. 540.

Od rynków internetowych do międzynarodowych organizacji wirtualnych – geograficzne studium przypadków największych internetowych grup aukcyjnych na świecie

5.1. Wprowadzenie do problematyki grup aukcyjnych „wielkiej czwórki” w Internecie

Przyglądając się historii największych współcześnie serwisów, firm i grup aukcyjnych na świecie, nietrudno zauważyć, że była ona skomplikowana i z pewnością wyznaczyła miejsce, w którym obecnie się znajdują. Nie jest to jednak miejsce ostateczne, albowiem uzyskanie i utrzymanie statusu grupy aukcyjnej wymaga ciągłej dywersyfikacji działalności, doskonalenia oraz pozytywnych zmian. Jak każdy właściciel start-upu, również twórcy współczesnych grup aukcyjnych rozpoczęli od podstaw tworzenie swoich przedsięwzięć, które początkowo były zlokalizowane w piwnicach ich domów, sypialniach, garażach itd.⁹⁵⁷ Obecnie są to ogromne firmy, posiadające swoje oddziały oraz filie regionalne i lokalne, zajmujące tysiące metrów kwadratowych powierzchni, na których pracują setki ludzi zarządzających i czuwających nad funkcjonowaniem różnych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych oraz innych przedsięwzięć należących do danej grupy aukcyjnej.

W ostatnich latach zmiany uległy także witryny aukcyjne, głównie pod względem dostępnych w nich przedmiotów, formatów cen, narzędzi pozwalających na szybkie i bezpieczne zakupy w Internecie, jak również profili użytkowników, dla których współczesne witryny serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych nie stanowią już

⁹⁵⁷ Wymownymi przykładami potwierdzającymi ten fakt są m.in. mity i legendy dotyczące powstania wybranych serwisów aukcyjnych, opisane w rozdziale 3 (3.4). W świetle różnych historii najczęstszymi miejscami powstania różnych serwisów handlowych przywoływanymi w Internecie były m.in.: sypialnia (eBay.com – sypialnia Pierre’a Omidyara), piwnica (Allegro – piwnica w jednej z poznańskich kamienic, w której mieściła się siedziba firmy informatycznej założyciela serwisu Adriaana Bakker), akademik (Google.com – pokój w akademiku, w którym zamieszkiwali twórcy wyszukiwarki Sergiej Brin i Larry Page), garaż (Amazon.com – wynajęty garaż w Menlo Park) czy samochód (Amazon.com – samochód, którym kierowała żona Jeffa Bezosa i w którym powstał biznesplan księgarni internetowej).

przeniesienia do środowiska online zasad i reguł typowych dla garażowych wyprzedaży, pchlich targów i tradycyjnych sesji aukcyjnych. Internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, prowadzone zarówno przez grupy aukcyjne, jak i inne firmy zajmujące się działalnością *e-commerce*, łączą dziś cechy serwisów: handlowych, opiniujących i rekomendujących, finansowych, społecznościowych, informacyjnych, rozrywkowych itd. Analizowane serwisy to także podmioty rynku online, które ulegają wpływom związanym z trendami i kierunkami wyznaczanymi w Internecie, a także w świecie rzeczywistym. Wreszcie serwisy, firmy, paragrupy i grupy aukcyjne to formy instytucji i organizacji integrujące członków społeczności w sposób już nie tylko wirtualny, ale także rzeczywisty. W świetle założeń NEI grupa aukcyjna to forma organizacji – korporacji (przedsiębiorstwa) sprzyjającej zawieraniu kontraktów i tworzącej wirtualne schematy rynków pozwalających na zawieranie transakcji aukcyjnych lub natychmiastowych. Oznacza to zatem, że internetowe grupy aukcyjne mają źródło w jednej z najprostszych i najstarszych kategorii instytucji ekonomicznej, jaką jest rynek, a obecna ich postać, opisywana m.in. przez strukturę, rozpiętość czy zasięg, stanowi zaś najwyżej zorganizowaną jego postać: przedsiębiorstwo wirtualne vel organizację wirtualną, funkcjonującą na różnych rynkach rozproszonych geograficznie.

Biorąc pod uwagę charakteryzowaną we wcześniejszych rozważaniach geografie grup aukcyjnych, tj. ich rozmieszczenie na globalnym rynku internetowym, nie sposób przyporządkować każdemu serwisowi, firmie i/lub grupie aukcyjnej stałego miejsca. Należą one bowiem do kategorii rynków rozproszonych oraz dynamicznych. Jak wynika z analizy dostępnych źródeł, najwięcej trudności w kwestii ujednoczenia budzi rynek europejski, na którym ścierają się różne siły i układy międzynarodowych internetowych grup aukcyjnych. To sprawia, że na mapie serwisów i firm aukcyjnych badanego obszaru można wyróżnić pięć regionów (obszarów), które są zdominowane przez daną organizację wirtualną, tj. grupę lub paragrupę aukcyjną, mającą swoje regionalne i lokalne oddziały. Są to:

- obszar I – należący do grupy eBay Inc.⁹⁵⁸, obejmujący rynki internetowe i serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne prowadzone w takich krajach, jak: Australia, Austria, Belgia, Chiny, Francja, Filipiny, Hiszpania, Holandia, Hongkong, Indie, Irlandia, Kanada, Korea, Malezja, Niemcy, Polska, Singapur, Stany Zjednoczone, Szwecja, Szwajcaria, Tajwan, Tajlandia, Turcja, Wielka Brytania, Wietnam i Włochy;
- obszar II – należący do Lauritz.com, jednego z najstarszych domów aukcyjnych w Danii, prowadzącego serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne w państwach skandynawskich oraz Belgii i Niemczech;

⁹⁵⁸ W dalszej części rozdziału nazwa firmy eBay Incorporation będzie zastąpiona nazwą skróconą „eBay Inc.”. Podobnie skrót ten będzie odnosił się do innych firm internetowych, które w nazwie posiadają sformułowanie „Incorporation”.

- obszar III – należący do Grupy Ricardo, na który składa się przede wszystkim rynek internetowy w Szwajcarii;
- obszar IV – należący do Grupy Allegro, prowadzącej aktywność aukcyjną i transakcyjno-aukcyjną w krajach Europy Środkowej i Europy Wschodniej;
- obszar V – należący do Grupy Alibaba, prowadzącej serwis transakcyjno-aukcyjny TaoBao w Chinach, z którego korzystają także użytkownicy innych państw azjatyckich.

Odrębny obszar stanowią lokalne i regionalne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne należące do paragrafów aukcyjnych – Delcampe.net i eBid.net⁹⁵⁹ (a także innych, wymienionych w podrozdziale 4.4), prowadzące działalność aukcyjną i transakcyjno-aukcyjną w kilkudziesięciu państwach na świecie, w tym także w Republice Południowej Afryki. Ten ostatni z rynków online stał się domeną firmy eBid.net Inc., która jako jedyna ze wspomnianych paragrafów i jedna z nielicznych firm aukcyjnych na świecie podjęła aktywność w państwach afrykańskich (obok Souq.com w krajach arabskich). Zarówno poziom, jak i zakres tej aktywności obecnie nie przesądzają jednak o tym, by serwisy w krajach afrykańskich kwalifikowały się do kolejnego obszaru zdominowanego przez jakąkolwiek ze wskazanych wyżej grup i paragrafów aukcyjnych, w tym eBid.net. Również z uwagi na nieznaczny w porównaniu z wiodącymi grupami aukcyjnymi udział w kształtowaniu struktury rynku na świecie oraz niewielką w porównaniu z eBay Inc., Grupą Allegro czy Grupą Ricardo liczbą aukcji serwisy Delcampe.net i eBid.net odgrywają rolę drugoplanową i w nieznacznym stopniu wpływają na charakter i kierunek rozwoju rynku.

Najmniej wątpliwości dotyczących przywództwa w zakresie aukcji online i układu sił budzi rynek amerykański. Tutaj istotni są dwaj gracze – grupa aukcyjna eBay Inc. w Ameryce Północnej i grupa MercadoLibre, która zdominowała obszar aukcji internetowych w krajach Ameryki Południowej i Ameryki Łacińskiej. Ta pierwsza ze wspomnianych organizacji wirtualnych zdobyła także dominującą pozycję na rynku australijskim oraz azjatyckim.

Z uwagi na charakter i kierunek zmian dokonujących się w zakresie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, zarówno na rynku europejskim, jak i w innych częściach świata, rozważania ujęte w dalszej części rozdziału będą koncentrować się na czterech grupach aukcyjnych („wielkiej czwórce”): eBay Inc., MercadoLibre Inc., Grupie Ricardo i Grupie Allegro⁹⁶⁰. Analizując funkcjonowanie grupy aukcyjnej eBay Inc., kilka słów należy poświęcić także grupie aukcyjnej Alibaba na rynku

⁹⁵⁹ Serwis eBid.net funkcjonuje w literaturze także jako eBid.com (www.ebid.com). Jest to jednak błędne odwołanie do strony aukcyjnej.

⁹⁶⁰ Grupa Ricardo i Grupa Allegro to podmioty zależne w stosunku do koncernu medialnego Traduplc. Więcej informacji na ten temat w dalszej części pracy.

azjatyckim i wiodącemu na tym obszarze serwisowi transakcyjno-aukcyjnemu TaoBao, który „wyrósł” na dominującej pozycji grupy eBay Inc. i firmy aukcyjnej EachNet w Chinach. Jednak z uwagi na brak oddziałów/filii serwisu TaoBao w innych państwach azjatyckich (jak również poza nimi) serwis ten, a także prowadzącą go firmę Alibaba trudno uznać za grupę aukcyjną *sensu stricto*. Ze względu na popularność w Chinach oraz osiągnięte przez grupę Alibaba wysokie wyniki finansowe, przewyższające wartość dochodów eBay Inc., obecnie może ona uchodzić za formę paragrafy aukcyjnej.

eBay Inc., MercadoLibre Inc., Grupa Ricardo i Grupa Allegro jako dojrzałe (pod względem zarówno podmiotowym, jak i strukturalnym) organizacje wirtualne stały się prekursorami zmian dokonujących się na rynkach internetowych na świecie, a także inicjatorami przeobrażeń i nowych trendów zachodzących w obszarze *e-commerce*, szczególnie w zakresie aukcji online i serwisów transakcyjno-aukcyjnych. Ich funkcjonowanie, uwzględniające liczne przejęcia innych serwisów (te udane, ale również te nie zawsze do końca uzasadnione), a także konflikty przemysłowe, podążanie za zmianami i trendami, wpłynęło na obecny, raczej trwały już układ sił, tj. strukturę i zależności na globalnym rynku internetowym.

Badanym podmiotom można przypisać także rolę innowatorów na danym rynku, nawet jeśli nie pojawiły się na nim jako pierwsze. Ten innowatorski charakter jest głównie związany z ustawicznym podążaniem za potrzebami rynku docelowego, zmuszającymi firmy aukcyjne do wprowadzania nowych funkcjonalności oraz narzędzi, jak również z wypracowaniem przez grupy specyficznych systemów barier, które ograniczają możliwość wejścia na rynek internetowy innym podmiotom. Należą do nich m.in.: wypracowane zyski, umożliwiające dalszy rozwój, zdobyte doświadczenie, znajomość rynku, lojalność użytkowników. Nie budzi wątpliwości także fakt, że dla większości współczesnych grup aukcyjnych wzorem jest grupa eBay Inc., od której formalnie rozpoczęło się to zjawisko.

Prezentowane grupy aukcyjne odróżniają, poza obsługiwanymi państwami oraz językami, w jakich prowadzone są witryny aukcyjne⁹⁶¹, także wartości przychodów, zysków i kosztów, liczba dostępnych przedmiotów oraz użytkowników korzystających z serwisów transakcyjno-aukcyjnych danej grupy. Parametry te są związane m.in. z:

- charakterem oraz specyfiką obsługiwanego rynku;
- poziomem rozwoju społeczeństwa;
- zamożnością obywateli;
- rozwojem usług internetowych i usług mobilnych;

⁹⁶¹ W tabeli 5.1. te same państwa obsługiwane przez poszczególne grupy aukcyjne, jak również powtarzające się języki, w jakich tworzone są witryny aukcyjne, zaznaczono pogrubioną czcionką.

- stosunkiem do zagranicznych firm i serwisów aukcyjnych;
- kulturą zakupów i sprzedaży.

Wybrane cechy różnicujące rynki internetowe oraz serwisy transakcyjno-aukcyjne „wielkiej czwórki” prezentuje tabela 5.1.

W rzeczywistości każda z grup aukcyjnych „wielkiej czwórki” obsługuje geograficznie inny obszar, poza eBay Inc., która ma swoje regionalne oddziały także w Polsce, gdzie działalność aukcyjną i transakcyjno-aukcyjną prowadzi Grupa Allegro, oraz w Szwajcarii i Włoszech, gdzie funkcjonują serwisy Grupy Ricardo. Sporadycznie powtarzają się także witryny aukcyjne prowadzone w tych samych językach, co może sugerować, że firmy aukcyjne docierają do różnych grup użytkowników na całym świecie. Te zasadnicze różnice między grupami aukcyjnymi „wielkiej czwórki” dotyczą aspektów najbardziej zauważalnych z punktu widzenia statystyki porównawczej.

Istotne jednak w funkcjonowaniu grup aukcyjnych, jak również wpływające na ich współistnienie w ramach jednej struktury oligopolistycznej wydają się te czynniki i aspekty, które przesądzają o prowadzonej przez nie strategii rozwoju, działaniach marketingowych i promocyjnych, rodzajach dywersyfikacji czy kierunku ekspansji na rynki zagraniczne. Jak wynika z tabeli 5.2, grupy aukcyjne należące do „wielkiej czwórki” charakteryzują się niemalże identycznymi kanałami komunikacji z użytkownikami oraz narzędziami funkcjonalnymi, prowadzą zbliżone działania promocyjne, jak również realizują podobne strategie rozwoju i modele e-biznesu. Ponadto, stosunek formatu aukcyjnego do zakupów natychmiastowych oraz udział przedmiotów nowych i używanych w serwisach wszystkich grup aukcyjnych świadczą o konieczności dalszej profesjonalizacji narzędzi dla sprzedających.

Tabela 5.1. Wybrane cechy różnicujące grupy aukcyjne „wielkiej czwórki” (według danych z 2013 r. i z II połowy 2014 r.)

Cecha	Grupa eBay Inc.	Grupa MercadoLibre Inc.	Grupa Allegro (GA)/ Grupa Ricardo (GR)
Siedziba centrali firmy	San Jose, California, Stany Zjednoczone	Buenos Aires, Delaware, Argentyna	• Poznań, Polska (GA), • Baar, Szwajcaria (GR)
Liczba aktywnych użytkowników	• ok. 300 mln zarejestrowanych użytkowników, • 128 mln osób w miesiącu (unikalnych użytkowników)	99,5 mln zarejestrowanych użytkowników	• ok. 15 mln zarejestrowanych użytkowników (GA), • 2,9 mln w miesiącu (GA), • ok. 1 mln w miesiącu (GR)
Liczba aukcji	550 mln	ok. 150 mln	• 290 mln (GA), • 12 mln (GR)
Przychody firmy	16,05 mld USD	472,6 mln USD	600 mln PLN (GA)
Zysk netto grupy	2,86 mld USD	ok. 300 mln USD	180 mln PLN (GA)
Liczba pracowników grupy	33 500 osób	2 170 osób	• 1 000 osób (GA), • 300 osób (GR)

Cecha	Grupa eBay Inc.	Grupa MercadoLibre Inc.	Grupa Allegro (GA)/ Grupa Ricardo (GR)
Ekspansja (w skali makro)	<ul style="list-style-type: none"> • lokalna – Ameryka Północna, • regionalna – Europa Zachodnia i Europa Środkowa, Azja i Australia 	<ul style="list-style-type: none"> • lokalna – Ameryka Południowa i Ameryka Łacińska, • regionalna – Ameryka Północna i Europa Zachodnia 	lokalna – Europa
Liczba witryn serwisu o zasięgu lokalnym i regionalnym	25, z czego: <ul style="list-style-type: none"> • 11 w Europie, • 11 w Azji, • 1 w Australii, • 2 w Ameryce Północnej 	14, z czego: <ul style="list-style-type: none"> • 8 w Ameryce Południowej, • 2 w Ameryce Północnej, • 3 w Ameryce Środkowej, • 1 w Europie 	9, z czego: <ul style="list-style-type: none"> • 2 w Europie Północnej, • 1 w Europie Południowej, • 3 w Europie Środkowej, • 2 w Europie Wschodniej, • 1 w Europie Zachodniej
Obsługiwane państwa	<ul style="list-style-type: none"> • Australia, • Austria, • Belgia, • Chiny, • Francja, • Filipiny, • Hiszpania, • Holandia, • Hongkong, • Indie, • Irlandia, • Kanada, • Korea, • Malesja, • Niemcy, • Polska, • Singapur, • Stany Zjednoczone, • Szwecja, • Szwajcaria, • Tajwan, • Tajlandia, • Turcja, • Wielka Brytania, • Wietnam, • Włochy 	<ul style="list-style-type: none"> • Argentyna, • Brazylia, • Chile, • Dominikana, • Ekwador, • Kolumbia, • Kostaryka, • Meksyk, • Panama, • Peru, • Portugalia, • Stany Zjednoczone, • Urugwaj, • Wenezuela 	<ul style="list-style-type: none"> • Czechy, • Dania, • Polska, • Rosja, • Szwajcaria, • Ukraina, • Węgry, • Włochy
Języki (liczba witryn w danym języku)	<ul style="list-style-type: none"> • j. angielski (10), • j. chiński (3), • j. francuski (2), • j. hiszpański (1), • j. holenderski (2), • j. niemiecki (3), • j. polski (1), • j. szwedzki (1), • j. tajski (1), • j. turecki (1), • j. wietnamski (1), • j. włoski (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • j. angielski (1), • j. hiszpański (11), • j. portugalski (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • j. czeski (1), • j. duński (1), • j. estoński (1), • j. niemiecki (1), • j. polski (1), • j. rosyjski (2), • j. węgierski (2), • j. włoski (2)

Pogrubioną czcionką oznaczono te cechy, które powtarzają się w każdej z prezentowanych grup aukcyjnych.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.2. Wybrane cechy upodabniające grupy aukcyjne „wielkiej czwórki” (według danych z II połowy 2014 r.)

Cecha	Grupa eBay Inc.	Grupa MercadoLibre Inc.	Grupa Allegro/ Grupa Ricardo
Strategie przewodnie	<ul style="list-style-type: none"> dywersyfikacji, ekspansji (tj. biznesu wielonarodowego), międzynarodowej replikacji e-biznesu, nabycia innych serwisów, partnerowania innym zagranicznym rynkom 	<ul style="list-style-type: none"> ekspansji, nabycia innych serwisów, międzynarodowej replikacji e-biznesu, partnerowania innym zagranicznym rynkom 	<ul style="list-style-type: none"> dywersyfikacji, ekspansji (tj. biznesu wielonarodowego), międzynarodowej replikacji e-biznesu, nabycia innych serwisów, partnerowania innym zagranicznym rynkom
Udział zakupów natychmiastowych i aukcji	<ul style="list-style-type: none"> 75% zakupów natychmiastowych, 25% aukcji 	<ul style="list-style-type: none"> ok. 80% zakupów natychmiastowych, 20% aukcji 	<ul style="list-style-type: none"> ok. 80% zakupów natychmiastowych, 20% aukcji
Udział przedmiotów nowych/używanych	<ul style="list-style-type: none"> 90% przedmioty nowe, 10% przedmioty używane 	<ul style="list-style-type: none"> 90% przedmioty nowe, 10% przedmioty używane 	<ul style="list-style-type: none"> 93% przedmioty nowe, 7% przedmioty używane
Główne kanały komunikacji z użytkownikami	<ul style="list-style-type: none"> blogi, fora, chat, grupy dyskusyjne, system komentarzy 	<ul style="list-style-type: none"> tablice wiadomości, system komentarzy 	<ul style="list-style-type: none"> blogi, fora, chat, grupy dyskusyjne, system komentarzy
Kanały i formy promocji	<ul style="list-style-type: none"> Internet, TV, prasa, serwisy lojalnościowe, eventy 	<ul style="list-style-type: none"> Internet, TV, serwisy lojalnościowe 	<ul style="list-style-type: none"> Internet, TV, prasa, serwisy lojalnościowe, eventy
Funkcjonalność	<ul style="list-style-type: none"> serwis aukcyjny, sklepy i pasaż, serwisy ogłoszeniowe, serwisy informacyjne, serwisy społecznościowe, porównywarka cen, serwisy handlowe wspomagające, system bezpiecznych płatności, aplikacje mobilne 	<ul style="list-style-type: none"> serwis aukcyjny, sklepy internetowe, system bezpiecznych płatności, serwisy społecznościowe, aplikacje mobilne 	<ul style="list-style-type: none"> serwis aukcyjny, sklepy i pasaż, serwisy ogłoszeniowe, serwisy informacyjne, serwisy społecznościowe, porównywarka cen, system bezpiecznych płatności, aplikacje mobilne
Modele biznesu	<ul style="list-style-type: none"> <i>pure play model</i>, B2C, C2C, organizator rynku, trzecia strona rynku, elektroniczne centrum handlowe, platforma handlowa, wirtualna społeczność 	<ul style="list-style-type: none"> <i>pure play model</i>, B2C, C2C, organizator rynku, trzecia strona rynku, elektroniczne centrum handlowe, wirtualna społeczność 	<ul style="list-style-type: none"> <i>pure play model</i>, B2C, C2C, organizator rynku, trzecia strona rynku, elektroniczne centrum handlowe, wirtualna społeczność
Fuzje i przejęcia	<ul style="list-style-type: none"> 1 fuzja ok. 50 przejęć 	ok. 10 przejęć	<ul style="list-style-type: none"> 1 fuzja, ok. 35 przejęć
Eventy (w środowisku offline)	eBay Live!	MercadoLibre Universities	Spotkania Grupy Allegro
Notowanie	NASDAQ	NASDAQ	LSE

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę kierunek ekspansji oraz zróżnicowanie geograficzne grup aukcyjnych „wielkiej czwórki”, trudno traktować eBay Inc., MercadoLibre Inc., Grupę Allegro i Grupę Ricardo przede wszystkim w kategoriach rywalizacji i konkurencji, tj. jako typowych konkurentów, co nie znaczy, że analizowane instytucje (organizacje wirtualne) na rynku online ze sobą nie rywalizują. Zważywszy jednak na różnice, jakie występują pomiędzy obszarami (regionami), na których grupy te prowadzą aktywność (np. w zakresie populacji danego kraju, wskaźnika „internetyzacji”, tradycji w dokonywaniu zakupów online, języka), można przyjąć założenie, że na współczesnym rynku internetowym funkcjonują zarówno podmioty o charakterze aukcyjnym, jak i transakcyjno-aukcyjnym, wykazujące cechy rynków tradycyjnych z elementami aukcji offline, pchlich targów, garażowych wyprzedaży i bagażnikowych wyprzedaży, jak również kilka grup aukcyjnych, które urosły do rangi instytucji (organizacji wirtualnych) w świetle założeń nowej ekonomii instytucjonalnej. Można zatem stwierdzić, że mamy do czynienia ze starciem dwóch struktur rynkowych – konkurencji monopolistycznej, którą tworzą tysiące (vel miliony?⁹⁶²) serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych rozproszonych „wirtualnie”, firm aukcyjnych i paragrafów aukcyjnych, oraz oligopolu, który tworzy kilka firm, prowadzących zarówno działalność wirtualną, jak i tradycyjną, zyskujących miano grup aukcyjnych z dominującą rolą eBay Inc. w kształtowaniu i funkcjonowaniu tej struktury.

Wyszczególnione w treści podrozdziału grupy aukcyjne, tworzące „wielką czwórkę aukcyjną” w gospodarce internetowej, to podmioty (instytucje), o których w kontekście założeń nowej ekonomii instytucjonalnej i ekonomii ewolucyjnej można powiedzieć, że przeszły skomplikowany i długi proces zmian, który wpłynął na ich obecną pozycję i sytuację na rynku online. Swoją działalność rozpoczęły jako wirtualne rynki o profilu C2C, tj. niewielkie centra internetowego handlu aukcyjnego, skupiające wokół siebie rodzimych kupujących i sprzedających, w miarę zaś rozwoju oraz wzrostu popularności – także z innych krajów, a nawet kontynentów.

Obecnie rynki te można zakwalifikować do kategorii organizacji (przedsiębiorstw) wirtualnych zwanych przez autorkę „internetowymi grupami aukcyjnymi”, gromadzącymi blisko 70% aukcji (tj. licytacji i BIN) przedmiotów i usług oferowanych do sprzedaży na globalnym rynku online. Z uwagi na ten znaczący udział w rynku, jak również dominującą pozycję w zakresie aukcji online na świecie dalsza część rozdziału będzie poświęcona wspomnianym czterem grupom aukcyjnym (tj. eBay Inc., MercadoLibre Inc., Grupie Allegro i Grupie Ricardo), których działalność warunkuje m.in. tworzenie i funkcjonowanie innych serwisów oraz firm aukcyjnych w Internecie, a także charakter oraz strukturę rynku online z występującymi na nim podmiotami

⁹⁶² To jest trudną do policzenia liczbę podmiotów – serwisów i firm aukcyjnych w Internecie.

aukcyjnymi i transakcyjno-aukcyjnymi. W studium przypadków (ang. *study case*) analizowanych grup aukcyjnych zostaną zatem uwzględnione te kwestie i problemy, które mają istotne znaczenie dla ukazania danej grupy jako odrębnego podmiotu oraz specyficznej instytucji gospodarki internetowej. Są to m.in.: geneza, struktura organizacyjna, pozycja na danym rynku geograficznym, otoczenie konkurencyjne.

5.2. eBay Inc. jako przykład niekwestionowanego lidera wśród internetowych grup aukcyjnych na świecie

Miałem pomysł, by stworzyć sprawnie działający rynek i zapewnić wszystkim równe szanse w dostępie do informacji. Chciałem zwrócić siłę rynku w ręce osób indywidualnych, a nie jedynie ogromnych korporacji. To właśnie było główną motywacją do stworzenia eBay⁹⁶³.

Pierre Omidyar, założyciel i CEO eBay Inc.

eBay Inc. to największa firma, a zarazem grupa aukcyjna na świecie prowadząca serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne w kilkudziesięciu państwach świata. Stanowi przykład przedsięwzięcia internetowego, które w rzeczywistości miało swój początek m.in. w rynku nieformalnym, tj. amerykańskich garażowych wyprzedażach i pchlich targach. Z samym fenomenem tego przedsiębiorstwa jest także związana medialna historia o dozownikach marki PEZ i ich kolekcjonerce Pamela Wesley, narzeczonej twórcy serwisu aukcyjnego.

Współcześnie eBay Inc. uchodzi za przykład grupy aukcyjnej wyznaczającej nowe kierunki rozwoju i trendy w handlu elektronicznym, jak również na rynku internetowym. Fakt ten sprawia, że niejednokrotnie przypisuje się jej rolę innowatora w odniesieniu do różnych rozwiązań oraz modeli handlowych i aukcyjnych w *e-commerce*, pozostałym zaś serwisom i firmom wprowadzającym podobne rozwiązania – rolę odtwórców bądź jej naśladowców, nawet jeśli w rzeczywistości to inna firma niż eBay Inc. jako pierwsza pojawiła się z „czymś” nowym na rynku internetowym.

W 2003 r., niedługo po pęknięciu internetowej bańki dot-comów, kiedy przed wieloma firmami i/lub serwisami aukcyjnymi pojawiło się widmo bankructwa, eBay Inc. był zaliczany już do kategorii firm wielonarodowych, miał w swojej siedzibie

⁹⁶³ Tekst oryginalny: „I had the idea that I wanted to create an efficient market and level playing field where everyone had equal access to information. I wanted to give power of the market back to individuals, not just large corporation. That was the driving motivation for creating eBay at the start”. J. Feinstein, *The Nature of Creative Development*, Stanford University Press, Palo Alto 2006, s. 381.

głównej w San Jose w Stanie California 10 departamentów⁹⁶⁴ oraz lokalne i regionalne oddziały w kilkudziesięciu państwach świata na różnych kontynentach. W badanym okresie we wszystkich oddziałach regionalnych firmy eBay Inc. pracowało 6,2 tys. pracowników, roczny dochód firmy przekroczył zaś 2 mln USD.

Także sam kryzys, który pojawił się w gospodarce światowej na przełomie ostatnich dwóch wieków, okazał się dla eBay Inc. okresem rozwoju i wysokich wyników. W 2001 r. dochody firmy wzrosły o ponad 73% (do 749 mln USD), podczas gdy jej zyski uległy podwojeniu (do 90 mln USD). Rok później eBay Inc. wygenerował dochody o wartości 1,1 mld USD, sprzedaż brutto zaś wyniosła 14,9 mld USD. W serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych eBay.com, zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w innych częściach świata, zaczęły także pojawiać się przedmioty wartościowe, nieruchomości oraz samochody, które obok dotychczasowego asortymentu produktów, głównie kolekcjonerskich gadżetów, stanowiły motywację do zwiększenia opłat za ich wystawienie w nowych kategoriach⁹⁶⁵.

Pomimo silnej konkurencji ze strony innych serwisów oferujących platformy rynków internetowych i aukcji online, m.in. Amazon.com i Yahoo!, firma aukcyjna szybko osiągnęła sukces głównie dzięki wprowadzaniu nowych usług online związanych z *e-commerce*, zakładaniu spółek *joint-venture*, pozwalających na inicjowanie wspólnych przedsięwzięć z różnymi firmami i/lub serwisami w Internecie, przejmowaniu innych firm oraz uruchamianiu różnych serwisów handlowych na całym świecie. Z ponad 90 mln zarejestrowanych użytkowników oraz generowanymi już od lat 90. XX w. zyskami firma aukcyjna zdobyła uznanie nie tylko wśród kolekcjonerów i hobbystów uczestniczących w transakcjach C2C, ale także wśród największych inwestorów w Stanach Zjednoczonych i innych konkurencyjnych firm aukcyjnych i handlowych⁹⁶⁶.

Jednym z czynników sukcesu firmy stała się zmiana jej modelu działalności z serwisu aukcyjnego o profilu C2C na największą w historii Internetu i gospodarki cyfrowej na świecie organizację wirtualną, zwaną przez autorkę „grupą aukcyjną”. Do tej kreatywnej destrukcji modelu biznesowego firmy, który w czystszej postaci C2C występował w eBay.com w latach 90. XX w., przyczyniła się jedna z najpopularniejszych współcześnie postaci związanych z Internetem – Margaret Cushing Whitman. Wprawdzie nazwisko manager eBay Inc. stało się rozpoznawalne w Internecie dopiero

⁹⁶⁴ Były to departamenty odpowiedzialne m.in. za: księgowość (*Accounting Department*), sprawy administracyjne (*Administration Department*), komunikację (*Communications Department*), sprawy techniczne i inżynierskie (*Engineering Department*), zasoby ludzkie (*Human Resources Department*), prawo (*Legal Department*), zarządzanie (*Management Department*), marketing (*Marketing Department*), działalność (*Operations Department*) i tworzenie stron internetowych (*Web Development*).

⁹⁶⁵ L. Pasiuk, *Vault Guide to the Top Retail Employers*, Vault Inc., New York 2005, s. 71.

⁹⁶⁶ *Ibidem*, s. 71–72.

na początku pierwszego dziesięciolecia XXI w., przede wszystkim za sprawą szybkiego i udanego rozwoju firmy aukcyjnej, nie sposób nie wspomnieć o zasługach M.C. Whitman dla rozwoju także innych znanych firm, m.in. Procter&Gamble, Walt Disney Co. czy Hasbro Inc. Ta jedna z najbardziej uznanych kobiet związanych z Internetem, zwana przez Lee Bollingera i Carole O'Neill „carycą aukcji internetowych” (ang. *czarina of Net auctions*)⁹⁶⁷, łączyła w swojej pracy zarówno wiedzę oraz doświadczenie, jak i zainteresowania i pasję. Dołączyła do firmy aukcyjnej w 1998 r., kiedy najczęściej kupowanymi przedmiotami w serwisie były *beanie babies*, grono użytkowników serwisu zaś tworzyli głównie pasjonaci i kolekcjonerzy. Zdecydowała się ją opuścić, gdy społeczność użytkowników eBay.com liczyła już ponad 100 mln osób.

Od chwili powstania w eBay Inc. zaszło wiele zmian. Adrian J. Slywotzky, David Morrison i Karl Weber piszą, że poszerzenie zakresu działalności firmy aukcyjnej po 1995 r. obejmowało następujące zmiany⁹⁶⁸:

- szybki wzrost liczby kategorii i podkategorii przedmiotów, będący następstwem ciągle wzrastającej liczby różnych grup i rodzajów przedmiotów oferowanych w serwisach internetowych eBay;
- przejście od modelu serwisu aukcyjnego C2C o charakterze kolekcjonersko-hobbystycznym, oferującego przedmioty do sprzedaży zarówno przez „zwykłych”, „przypadkowych” (ang. *casual*) sprzedawców, jak i przez typowych kolekcjonerów, do modelu serwisu transakcyjno-aukcyjnego i ogólnoużytkowego o profilu z pogranicza B2C i B2B (w ramach tzw. *eBay Business Exchange*) o zasięgu horyzontalno-wertykalnym z istotnym udziałem *PowerSellers*, czyli tzw. supersprzedawców⁹⁶⁹;
- globalizację rynków firmy, wyrażającą się w dostępie każdego użytkownika społeczności aukcyjnej (tzw. eBayersa, ang. *eBayer*) do wszystkich jej witryn transakcyjno-aukcyjnych, zlokalizowanych na całym świecie.

eBay Inc. uchodzi za przykład grupy aukcyjnej, która z jednej strony ciągle poszukuje najbardziej optymalnych i nowych rozwiązań, z drugiej zaś zachwyca stałym

⁹⁶⁷ L. Bollinger, C. O'Neill, *Women in Media Careers: Success Despite the Odds*, University Press of America, Lanham 2008, s. 141–142.

⁹⁶⁸ A.J. Slywotzky, D. Morrison, K. Weber, *How Digital is Your Business?*, Crown Business, New York 2000, s. nlb.

⁹⁶⁹ Status supersprzedawcy w serwisie eBay.com otrzymują sprzedawcy, którzy spełniają najwyższe standardy oraz osiągają określony poziom sprzedaży. Aby uzyskać ten status, użytkownik musi mieć: aktywne od minimum 90 dni konto w eBay.com i konto firmowe w eBay.com; uregulowane opłaty względem firmy eBay Inc. z tytułu prowadzonej działalności handlowej; minimum 98% opinii pozytywnych w ostatnich 12 miesiącach; minimum 100 transakcji i sprzedaż o wartości minimum 3 tys. USD w ciągu ostatnich 12 miesięcy; średnią ocen szczegółowych nie niższą niż 4,60; maksymalnie 1% transakcji z niskimi (1 lub 2 gwiazdki) ocenami w kategorii „Zgodność przedmiotu z opisem”; maksymalnie 2% niskich ocen szczegółowych w kategorii „Komunikacja, szybkość wysyłki oraz opłaty za wysyłkę”; maksymalnie 1% transakcji z otwartymi sprawami dotyczącymi ochrony kupujących; maksymalnie 0,30% transakcji z zakończonymi i nierozwiązanymi przez sprzedawcę sprawami.

zachowaniem modeli C2C i B2C jako głównego kierunku funkcjonowania firmy praktycznie od początku jej istnienia. Ponadto firma osiągnęła status niekwestionowanego lidera na rynku online, a także jednej z najszybciej rozwijających się firm *e-commerce* na świecie. Jej obecność na rynkach internetowych niemalże wszystkich kontynentów oraz powiększająca się społeczność eBayersów, w tym aktywnych użytkowników serwisów⁹⁷⁰, dają podstawę do stwierdzenia, że w ciągu najbliższych kilku lub kilkunastu lat żadna firma i grupa aukcyjna nie będzie w stanie zagrozić pozycji eBay Inc. na świecie.

5.2.1. Struktura i organizacja grupy aukcyjnej eBay Inc. po 2002 r.

Zgodnie z rozważaniami przedstawionymi w rozdziale 3 niniejszej publikacji w rozwoju firmy aukcyjnej eBay Inc. do 2002 r. dały się wyodrębnić następujące fazy: start-upu (1995–1997), profesjonalizacji i rozwoju serwisu głównie w Stanach Zjednoczonych (1997–1999), umiędzynarodowienia (od 1999 r.) oraz włączenia nowych modeli biznesowych (od 2001 r.). Po 2002 r., tj. po pęknięciu bańki internetowej i kryzysie dot-comów, firma aukcyjna eBay Inc. nie zrezygnowała z realizacji strategii dywersyfikacji działalności (strategia ta jest obecna w firmie do chwili obecnej), ale jednocześnie wzbogaciła swoją aktywność partnerską wobec innych serwisów handlowych na rynkach zagranicznych, na których w przyszłości zamierza stworzyć swoje regionalne oddziały. Kluczem do sukcesu grupy aukcyjnej stała się jednak strategia ekspansji międzynarodowej. W jej ramach razem z innymi firmami zależnymi i partnerskimi oraz spółkami, w których posiada swój udział, ustawicznie zwiększała swój zasięg geograficzny. Zjawisko to można określić mianem „globalizacji rynku eBay” (ang. *the globalization of the eBay marketplace*)⁹⁷¹, która zapewniła firmie aukcyjnej możliwość dalszego wzrostu przez dostęp do większej liczby sprzedających i kupujących na całym świecie.

Międzynarodowa struktura organizacyjna grupy aukcyjnej eBay Inc. w latach 2003–2014 obejmowała kilka głównych obszarów, tzw. segmentów biznesu, podzielonych na niższe kategorie, tj. podsegmenty biznesu, i grupujących serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne oraz inne profesjonalne usługi i rozwiązania *e-commerce*, wspomagające, uzupełniające i profesjonalizujące handel w serwisach eBay Inc. Na przestrzeni analizowanego okresu struktura organizacyjna poszczególnych segmentów biznesowych firmy ulegała ciągłym zmianom, będącym konsekwencją

⁹⁷⁰ Aktywny użytkownik w serwisie eBay.com definiowany jest jako osoba (użytkownik), który w ciągu ostatnich 12 miesięcy minimum jeden raz dokonał licytacji, zakupu bądź zaoferował do sprzedaży różne przedmioty w jednym z serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych lub w innych serwisach zależnych od eBay Inc. z wyjątkiem serwisów ogłoszeniowych.

⁹⁷¹ *Annual Report 2002. eBay Inc., Form 10-K*, EDGAR Online, San Jose 2002, s. 5.

modyfikacji i przeobrażeń charakteru oraz profilu działalności partnerów, podmiotów i przedsięwzięć należących do grupy aukcyjnej, uzyskanych w wyniku utworzenia lub przejęcia. W latach 2003–2004 w skład eBay Inc. wchodziły trzy segmenty biznesu, co poniekąd stanowiło rezultat prowadzonej od 1999 r. strategii ekspansji, przejść i operacji na rynkach zagranicznych oraz strategii włączania nowych modeli e-biznesu, stanowiącej podstawę jej funkcjonowania w późniejszym okresie.

Obowiązujący do 2001 r. podział na segmenty usług online (*online trading services*, tj. segment obejmujący serwisy aukcyjne oraz serwisy płatności online należące do eBay Inc.) i offline (tzw. *offline traditional auction services*, tj. segment działalności tradycyjnych domów aukcyjnych Bonhams&Butterfield – B&B i Kruse Inc.) został zastąpiony przez nową strukturę biznesową, funkcjonującą w latach 2002–2004, wydzieloną ze względu na rodzaj prowadzonej działalności i geograficzne rozmieszczenie serwisów firmy. W ramach analizowanej struktury eBay Inc. funkcjonowały następujące segmenty biznesowe:

- I, zwany *U.S.* (w 2004 r. przemianowany na *U.S. Marketplace*), obejmujący serwis eBay.com i inne serwisy mu współtowarzyszące, tj. platformy bezpiecznych płatności elektronicznych PayPal i Billpoint, prowadzone w Stanach Zjednoczonych;
- II, zwany *International* (w 2004 r. znany jako *International Marketplace*), w którego skład wchodziły regionalne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne należące do firmy eBay Inc., jak również spółki zależne PayPal i Billpoint, prowadzone poza granicami Stanów Zjednoczonych;
- III, zwany *Payments* (w 2004 r. nazwany *Payments Segment*), obejmujący płatności dokonywane za pośrednictwem serwisu PayPal od chwili fuzji z eBay Inc. w październiku 2002 r. i historię płatności Billpoint, którego działalność skończyła się w pierwszej połowie 2003 r.

W 2005 r. w związku z zakupem komunikatora Skype firma aukcyjna wprowadziła kolejny (IV) segment, zwany *Communications Segment*, w ramach którego zaoferowała usługi VoIP we wszystkich serwisach regionalnych. Rok później liczba segmentów biznesu została ponownie ograniczona do trzech (przez scalenie segmentów I i II i nadanie im wspólnej nazwy *Marketplaces Segment*), w 2010 r. zaś do dwóch przez wyłączenie ze struktury organizacyjnej firmy segmentu *Communications* (na skutek sprzedaży Skype Technologies S.A.), który w 2011 r. zastąpił nowy segment biznesowy firmy *GSI Segment*. Powstał on przez włączenie do działalności firmy aukcyjnej platformy dostarczającej technologie, oprogramowanie i rozwiązania marketingowe, należącej do firmy GSI Commerce Inc., przejętej przez eBay Inc. w czerwcu 2011 r. Precyzyjny wykaz poszczególnych segmentów biznesu w grupie aukcyjnej eBay Inc. w latach 2003–2012 przedstawia tabela 5.3.

Tabela 5.3. Segmenty biznesu grupy aukcyjnej eBay Inc. w latach 2003–2012

Lata	Segmenty biznesu	Elementy segmentu biznesu
2003	<ul style="list-style-type: none"> • U.S., • <i>International</i>, • <i>Payments</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • eBay.com, PayPal i Billpoint w Stanach Zjednoczonych, • serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, regionalne spółki PayPal Inc. i Billpoint Inc. prowadzone poza Stanami Zjednoczonymi, • płatności PayPal
2004	<ul style="list-style-type: none"> • <i>U.S. Marketplaces</i>, • <i>International Marketplace</i>, • <i>Payments Segment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • eBay.com i PayPal w Stanach Zjednoczonych, • serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, regionalne spółki PayPal prowadzone poza Stanami Zjednoczonymi, • globalna platforma PayPal z oddziałami regionalnymi
2005	<ul style="list-style-type: none"> • <i>U.S. Marketplaces</i>, • <i>International Marketplaces</i>, • <i>Payments Segment</i>, • <i>Communication Segment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • eBay.com i PayPal w Stanach Zjednoczonych, • serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, regionalne spółki PayPal prowadzone poza Stanami Zjednoczonymi, • globalna platforma PayPal z oddziałami regionalnymi, • usługi VoIP oferowane przez komunikator Skype we wszystkich serwisach eBay Inc.
2006–2007	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketplaces Segment</i>, • <i>Payments Segment</i>, • <i>Communication Segment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • platformy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne eBay na świecie, • globalna platforma PayPal z oddziałami regionalnymi, • usługi VoIP firmy Skype Technologies Inc.
2008–2009	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketplaces Segment</i>, • <i>Payments Segment</i>, • <i>Communication Segment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • platformy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne eBay oraz serwisy: Shopping.com, StubHub.com, Rent.com i Half.com, • platformy PayPal i Bill Me Later z oddziałami regionalnymi, • usługi VoIP firmy Skype Technologies Inc.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketplaces Segment</i>, • <i>Payments Segment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • platformy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne eBay oraz serwisy: Shopping, StubHub.com, Rent.com i Half.com, • platformy PayPal i Bill Me Later z oddziałami regionalnymi
2011–2012	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketplaces Segment</i>, • <i>Payments Segment</i>, • <i>GSI Segment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • platformy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne eBay, serwisy <i>e-commerce</i>: Shopping, StubHub.com, Rent.com, Half.com, Fashion, Motors, Marktplaats.nl, mobile.de, RedLaser i usługi reklamowe, • platformy PayPal, Bill Me Later i Zong z oddziałami regionalnymi, • platforma GSI

Źródło: opracowanie własne.

Od 2013 r. działalność grupy aukcyjnej eBay Inc. jest prowadzona w trzech segmentach biznesu: *Marketplace Segment*, *Payments Segment* i *Enterprise Segment*. Pierwszy z segmentów, *Marketplace*, obejmuje:

- serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne należące do eBay Inc. na całym świecie, oferujące listy produktów i usług za pośrednictwem stałych cen (tj. *Buy It Now*) i/lub formatu aukcyjnego wykorzystującego opcję licytacji: z ceną minimalną (ang. *minimal price*) i z możliwością zamknięcia trwającej licytacji po uzyskaniu takiej ceny, której poziom akceptowany jest przez sprzedającego (tzw. *Best Offer feature*)⁹⁷²;

⁹⁷² Cechą charakterystyczną segmentu *Marketplaces* jest także możliwość wyboru opcji/formatu dostawy. Oznacza to, że kupujący mogą otrzymać zakupione przedmioty, wybierając opcję przesyłki

- serwisy ogłoszeniowe będące własnością firmy aukcyjnej, jak również tzw. ogłoszenia drobne w serwisach Craigslist w ramach niekontrolowanych inwestycji kapitałowych firmy Craigslist Inc.;
- serwisy *e-commerce*, tj.: wyszukiwarki oraz porównywarki cen, serwisy rezerwacji online, serwisy motoryzacyjne itp.

Jeśli chodzi o *Payments Segment*, składają się na niego dwa modele e-biznesu:

- serwis płatności elektronicznych PayPal i PayPal Here⁹⁷³, umożliwiający przesyłanie i odbieranie płatności zarówno użytkownikom indywidualnym, jak i firmom za pośrednictwem Internetu oraz innych urządzeń mobilnych na 193 rynkach na świecie w 26 walutach obcych;
- platforma Bill Me Later, dająca możliwość uzyskania kredytu konsumpcyjnego użytkownikom amerykańskiego oddziału eBay.

W skład ostatniego segmentu eBay Inc., zwanego *Enterprise Segment*, wchodzi następujące podsegmenty:

- technologie e-commerce'owe (ang. *Commerce Technologies*), zawierające zestaw funkcji, narzędzi, interfejsów i infrastrukturę, umożliwiające prowadzenie działalności handlowej za pośrednictwem sklepów online przez użytkowników serwisów eBay Inc.⁹⁷⁴;
- operacje *omnichannel* (ang. *Omnichannel Operations*) – systemy zarządzania magazynem i infrastrukturą, zapewniające rozwiązania w zakresie zarządzania zamówieniami w czasie rzeczywistym, aktualizacji statusu zamówienia i usług logistycznych⁹⁷⁵;
- rozwiązania marketingowe (ang. *Marketing Solutions*) – narzędzia marketingowe dla użytkowników, głównie sprzedawców w serwisach handlowych firmy aukcyjnej eBay Inc., pozwalające na zwiększenie liczby klientów, budowanie lojalności i pozyskiwanie wyższych przychodów z różnych kanałów dystrybucji.

proponowaną przez siebie bądź sprzedających. W przypadku niektórych serwisów aukcyjnych i/lub transakcyjno-aukcyjnych, m.in. w Stanach Zjednoczonych, użytkownicy mogą wybrać opcję przesyłki *eBay Now*, oferowaną przez firmę aukcyjną, pozwalającą na otrzymanie przedmiotu za pośrednictwem firmy kurierskiej w około godzinę od chwili jego zakupu. Ponadto w przypadku przedmiotów zakupionych od niektórych sprzedawców użytkownicy mogą odebrać przedmioty zakupione w Internecie lub za pośrednictwem urządzeń mobilnych w sklepie detalisty (*store pickup*).

⁹⁷³ PayPal Here to mobilne rozwiązanie przetwarzania płatności internetowych dla małych firm w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Australii, Hongkongu i Japonii.

⁹⁷⁴ Wsparcie, o jakim mowa, odbywa się głównie za pośrednictwem urządzeń mobilnych, *call center* oraz sklepów tradycyjnych i dotyczy głównie takich zagadnień, jak: zarządzanie zamówieniami, zarządzanie zapasami, przetwarzanie płatności, raportowanie.

⁹⁷⁵ Operacje *omnichannel* pozwalają na uzyskanie informacji za pośrednictwem telefonu, czatu i e-maili, jak również trzech centrów telefonicznych i sieci agentów, zajmujących się obsługą klientów w Stanach Zjednoczonych, oraz *call center* w Wielkiej Brytanii.

Opisywaną strukturę organizacyjną i funkcjonalną grupy eBay Inc., wprowadzoną w 2013 r., przedstawiają tabela 5.4 i rysunek 5.1.

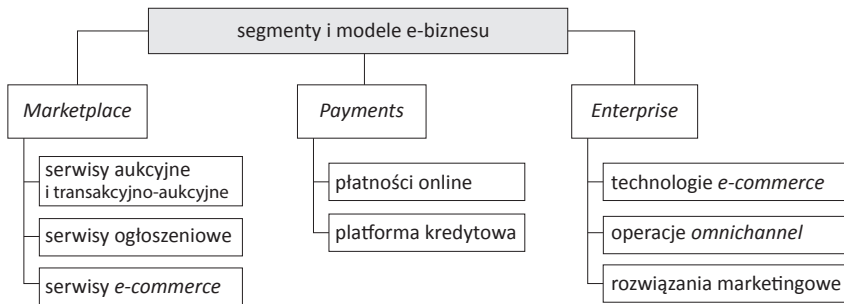
Tabela 5.4. Struktura organizacyjna i funkcjonalna grupy aukcyjnej eBay Inc. (obowiązująca od 2013 r.)

Segment biznesu	Modele e-biznesu należące do segmentu	Serwisy należące do modelu e-biznesu
<i>Marketplace Segment</i>	serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne	eBay Australia, eBay Austria, eBay Belgia, eBay Chiny, eBay Filipiny, eBay Francja, eBay Hiszpania, eBay Holandia, eBay Hong Kong, eBay Indie, eBay Irlandia, eBay Kanada, eBay Malesja, eBay Niemcy, eBay Polska, eBay Singapur, eBay Stany Zjednoczone, eBay Szwajcaria, eBay Wielka Brytania, eBay Wietnam, eBay Włochy, GittiGidiyor Turcja, Gmarket Korea, eBay Tajlandia, Ruten.com.tw Tajwan, Tradera.com Szwecja
	serwisy ogłoszeniowe, w tym serwisy ogłoszeń drobnych	eBay Classifieds: eBay Kleinanzeigen (Niemcy) i eBay Annunci (Włochy), Den Blå Avis (Dania), alaMaula (Argentyna), BilBasen (Dania), Craigslist.com (Stany Zjednoczone), dba.dk (Dania), Gumtree Annunci (Włochy), Kijiji (świat), iBazar (Meksyk), 2dehands.be (Belgia), 2ememain.be (Belgia), LoQUo (Hiszpania), Marktplaats.nl (Holandia), mobile.de (Niemcy)
	serwisy <i>e-commerce</i>	Shopping, StubHub.com, Rent.com, Half.com, Fashion, Motors, Marktplaats.nl (Holandia), mobile.de (Niemcy), RedLaser
<i>Payments Segment</i>	serwis płatności online	PayPal, PayPal Here
	platforma kredytowa	Bill Me Later
<i>Enterprise Segments</i>	technologie <i>e-commerce</i>	GSI Commerce Inc. (GSI)
	operacje <i>omnichannel</i>	
	rozwiązania marketingowe	

Źródło: opracowanie własne.

W porównaniu z innymi grupami aukcyjnymi struktura organizacyjna eBay Inc. jest bardziej skoncentrowana i mniej rozbudowana, tzn. obejmuje mniejszą liczbę segmentów (vel obszarów) działalności, niż ma to miejsce np. w Grupie Allegro. Ponadto, grupa aukcyjna eBay Inc. w dużej mierze koncentruje się na funkcjonowaniu serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych zarówno w kraju, jak i za granicą, i to właśnie one stanowią oś główną modelu biznesowego firmy. Uzupełniają ją rozwiązania płatności online firmy PayPal Inc., dzięki którym użytkownicy serwisów eBay dokonujący wymiany handlowej w innych serwisach zagranicznych grupy aukcyjnej mogą finalizować transakcje bez względu na rodzaj waluty, wahania kursowe itp. Pozostałe serwisy, klasyfikowane w obrębie segmentów *Marketplaces*, *Payment* i *Enterprise*, mają charakter wspomagający i dopełniający zasadniczy profil działalności eBay Inc.

Rysunek 5.1. Segmenty i modele e-biznesu eBay Inc.



Źródło: opracowanie własne.

Pozostając w temacie głównej osi modelu biznesowego grupy eBay Inc., warto także dokonać analizy podstawowego i najważniejszego modelu mieszczącego się w obrębie segmentu *Marketplace*, czyli serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych. W 2002 r. w skład grupy aukcyjnej eBay Inc. wchodziło 18 przedsiębiorstw aukcyjnych na świecie. W kolejnych latach liczba filii i oddziałów firmy ciągle wzrastała. Ostatecznie w 2014 r. grupa aukcyjna prowadziła 27 serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w różnych państwach świata (tabela 5.5).

Wiele z nowo powstałych serwisów stało się własnością grupy aukcyjnej w drodze przejęcia przez eBay Inc. serwisów zagranicznych, inne przez utworzenie własnych oddziałów eBay.com za granicą, zaś jeszcze inne, takie jak np.: Gmarket w Korei Południowej, Ruten w Tajwanie, EachNet w Chinach⁹⁷⁶, Saanok w Tajlandii, Gittigidiyor w Turcji i Tradera w Szwecji, przez wejście w alianse z zagranicznymi serwisami aukcyjnymi i transakcyjno-aukcyjnymi.

W przypadku serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych eBay w Argentynie, Brazylii i Meksyku przez cały okres funkcjonowania w strukturze grupy aukcyjnej serwisy te faktycznie należały (i obecnie także należą) do grupy aukcyjnej Mercado-Libre Inc., ich obecność w portfolio eBay była zaś następstwem inwestycji kapitałowych grupy poczynionych przez argentyńską firmę aukcyjną w latach 2005–2009.

⁹⁷⁶ Po przejęciu serwisu aukcyjnego EachNet przez eBay Inc. chińska witryna eBay nosiła nazwę eBay EachNet, aczkolwiek w różnych źródłach autorzy posługują się dotychczasową nazwą. W dalszej części pracy nazwy te będą stosowane zamiennie.

Tabela 5.5. Struktura organizacyjna grupy aukcyjnej eBay Inc. w latach 2002–2014 (dane z II połowy 2014 r.)

Rok	Liczba serwisów	Serwisy regionalne (stan wyjściowy)	
2002	18	Australia, Austria, Belgia, Francja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Kanada, Gmarket Korea Południowa, Niemcy, Nowa Zelandia, Singapur, Szwecja, Szwajcaria, Ruten Tajwan, Wielka Brytania, Włochy, Stany Zjednoczone	
		Zmiany:	
		państwa, w których utworzono nowe oddziały	państwa, w których zaprzestano prowadzenia działalności
2003	21	Hongkong, Chiny (EachNet), Korea (Internet Auction)	
2004	24	Indie (Baazee), Malezja, Filipiny	
2005–2006	29	Polska (2005) Argentyna, Brazylia i Meksyk (2006), Szwecja (jako Tradera.com, 2006)	
2007	30	Tajlandia (jako Saanok)	
2009–2010	29	Wietnam (2009), Czechy (2011)	Argentyna, Brazylia i Meksyk (2009)
2011	30	Turcja (jako Gittigidiyor)	
2014	27		Czechy, Korea (serwis IAC), Nowa Zelandia
		Serwisy regionalne (stan aktualny)	
		Australia, Austria, Belgia, Chiny, Filipiny, Francja, Hiszpania, Holandia, Hongkong, Indie, Irlandia, Kanada, Malezja, Niemcy, Polska, Singapur, Stany Zjednoczone, Szwajcaria, Tajlandia, Wielka Brytania, Wietnam, Włochy, GittiGidiyor Turcja, Gmarket Korea, Ruten.com.tw Tajwan, Tradera.com Szwecja	

Źródło: opracowanie własne.

Grupa aukcyjna eBay Inc. zatrudnia tysiące pracowników, z roku na rok zaś ich liczba ciągle wzrasta⁹⁷⁷. Firma należy więc do grona największych przedsiębiorstw wirtualnych na świecie, ma swoje departamenty (biura) niemal w każdym państwie, w którym prowadzona jest jej działalność online (tabela 5.6, rysunek 5.2). Dla przykładu, w 2009 r., w którym eBay Inc. prowadził serwisy w 30 państwach na świecie, w tym w Stanach Zjednoczonych, biura grupy aukcyjnej znajdowały się w 26 państwach świata, także m.in. w: Danii, Izraelu, Japonii, Luksemburgu i Norwegii, w których nie funkcjonowały regionalne oddziały analizowanego serwisu.

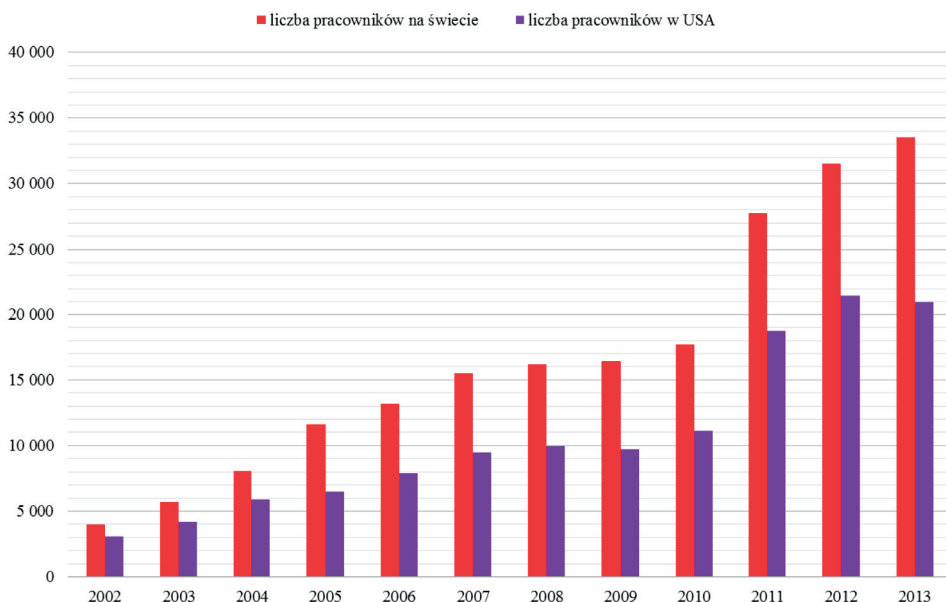
⁹⁷⁷ Są to przede wszystkim pracownicy zatrudnieni w działach: korporacyjnym, administracyjnym, obsługi klientów i biznesowym.

Tabela 5.6. Liczba pracowników grupy aukcyjnej na świecie i w USA oraz liczba fizycznych oddziałów eBay Inc. w latach 2002–2013

Rok	Liczba pracowników na świecie	Liczba pracowników w USA	Liczba państw z oddziałami eBay Inc. ^a
2002	4 000	3 100	16
2003	5 700 (500)	4 200 (400)	17
2004	8 100 (600)	5 900 (500)	18
2005	11 600 (1 000)	6 500 (400)	25
2006	13 200 (600)	7 900 (300)	25
2007	15 500	9 500	24
2008	16 200	9 950	26
2009	16 400	9 700	26
2010	17 700	11 100	30
2011	27 770	18 720	30
2012	31 500	21 500	34
2013	33 500 (1 700)	21 000	32

^a Razem z siedzibą grupy aukcyjnej w San Jose w Stanie California. W nawiasach podano liczbę pracowników zatrudnionych okresowo.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5.2. Liczba pracowników eBay Inc. w Stanach Zjednoczonych i na świecie w latach 2002–2013

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, należy przypomnieć, że eBay Inc. został utworzony przez Pierre'a Omidyara jako jednoosobowa firma wirtualna i zarejestrowana w maju 1996 r. w Stanie California. Obecnie jest to największa grupa aukcyjna na świecie, mająca ponad 30 lokalnych i regionalnych oddziałów zagranicznych. Prezesem zarządu eBay Inc. nieustannie od 1996 r. pozostaje założyciel firmy aukcyjnej. Nieskomplikowana struktura organizacyjno-funkcjonalna grupy aukcyjnej sprawia, że bez trudności można określić jej profil działalności, jak również dokonać prognozy dalszej strategii rozwoju.

5.2.2. Płatności PayPal jako źródło przewagi konkretyjnej grupy aukcyjnej eBay Inc. na światowym rynku internetowym w latach 2003–2013

Obok zasady pierwszeństwa na rynku internetowym (tj. „Pierwszy bierze wszystko”, ang. *the First One Takes It All*), jednym z czynników sukcesu eBay Inc. była fuzja firmy aukcyjnej z firmą PayPal Inc.⁹⁷⁸, dokonana w październiku 2002 r. Wartość fuzji wynosiła 1,5 mld USD i była to zarazem jedna z największych inwestycji na rynku internetowym na przestrzeni kilkunastu lat, pozwalająca firmie aukcyjnej na dalszą ekspansję oraz przejmowanie udziałów w rynkach innych państw na świecie. Ponadto, zapewniła eBay Inc. możliwość dotarcia do tych rynków, które bez współpracy partnera strategicznego, jakim była firma PayPal Inc., mogłyby być za trudne do zdobycia lub wręcz nieosiągalne. Gdyby nie doszło do fuzji, sama strategia rozwoju firmy aukcyjnej prawdopodobnie koncentrowałaby się na innych aspektach niż umiędzynarodowienie.

Firma PayPal Inc. powstała w grudniu 1998 r. z inicjatywy Petera Thiela, absolwenta prawa w Stanford Law School, i Maxa Levchina, absolwenta informatyki w University of Illinois⁹⁷⁹. Przez kilka miesięcy od chwili powstania w serwisie

⁹⁷⁸ Więcej na temat PayPal w: M.T. Jones, K. Barta, *The PayPal Official Insider Guide to Mobile Profits: Make Money Anytime, Anywhere*, Peachpit, Berkeley 2012, s. 219; S. Sofield, D. Nielsen, D. Burchell, *PayPal Hacks*, O'Reilly, Sebastopol 2004, s. 370; M. Miller, *The PayPal Official Insider Guide to Growing Your Business: Make Money the Easy Way*, Peachpit, Berkeley 2012, s. 225; B. Proffitt, *The PayPal Official Insider Guide to Social Media: Make Money Through Viral Marketing*, New Riders, Berkeley 2012, s. 201; M.A. Russell, *PayPal APIs: Up and Running*, O'Reilly, Sebastopol 2012, s. 135; G.P. Schneider, *Electronic Commerce*, Course Technology Cengage Learning, Boston 2011, s. 307–495; D. Williams, *Pro PayPal E-Commerce*, Apress, Berkeley 2007, s. 279.

⁹⁷⁹ W grudniu 1998 r. Peter Thiel i Max Levchin utworzyli małą firmę zwaną Confinity Inc., która zajmowała się przeprowadzaniem bezpiecznych transakcji finansowych za pośrednictwem technologii online i urządzeń mobilnych. Nazwa firmy stanowiła kombinację słów „zaufanie” (ang. *confidence*) i „nieskończoność” (ang. *infinity*). Założyciel Peter Thiel pełnił funkcję *Chief Executive Officer* (CEO), zaś Max Levchin – *Chief Technology Officer* (CTO). Kapitał początkowy pochodził z funduszy hedgingowych

(zwanym także systemem) PayPal każdego dnia rejestrowało się ponad 9 tys. nowych użytkowników, w tym także użytkownicy eBay.com, którzy z usług serwisu PayPal mogli korzystać od stycznia 2000 r. W pierwszym kwartale 2000 r. liczba osób wykorzystujących ten model płatności przekroczyła 1 mln, pod koniec 2000 r. zaś w firmie rozliczeniowej zalogowanych było już 5 mln osób. Liczba ta przesądziła o osiągnięciu przez PayPal Inc. masy krytycznej, tj. takiej liczby podmiotów, które gwarantowały jej generację zysku w sektorze płatności online⁹⁸⁰.

Obecnie PayPal to największy serwis internetowych płatności elektronicznych stosowany przez sprzedawców analizowanej platformy handlowej. Do 1999 r. płatności w firmie eBay Inc. stanowiły poważny problem i uchodziły za najbardziej nieefektywne ogniwo w łańcuchu transakcji platformy handlowej. Wielu użytkowników płaciło za transakcje aukcyjne przy użyciu czeków. Firma aukcyjna wielokrotnie podejmowała starania utworzenia własnej platformy płatniczej, ale wszystkie próby kończyły się porażką. Przejęty w 1999 r. przez eBay Inc. serwis płatności Billpoint⁹⁸¹ także nie spełniał oczekiwań użytkowników i twórców serwisu. Wyjątkowo korzystnym rozwiązaniem dla eBay Inc. okazała się fuzja z PayPal Inc., dzięki której firma aukcyjna zyskała możliwość zdobycia nowych użytkowników, w tym także tych mających swoje konta w serwisie PayPal, a niebędących użytkownikami eBay, i odwrotnie.

Już pod koniec XX w. system stał się tak popularny, że ponad połowa użytkowników społeczności eBay (przede wszystkim *PowerSellers*) w różnych państwach rekomendowała go jako najlepszy sposób na dokonywanie płatności za zakupione przedmioty⁹⁸². Jak opisuje ten stan Skip McGrath, „użytkownicy eBay odkryli PayPal, zaś PayPal odkrył eBay” (ang. „Some eBayers discovered PayPal, and PayPal discovered

i innych przedsiębiorców. Założyciele firmy szybko spostrzegli, że istnieje powszechne zapotrzebowanie na bezpieczny system płatności dokonywanych w Internecie. Wykorzystując tę okazję, P. Thiel i M. Levchin wyszli z pomysłem połączenia dwóch wyjątkowo popularnych i mających szerokie zastosowanie technologii – karty kredytowej oraz poczty e-mail. Rezultatem połączenia stał się PayPal, proste oprogramowanie oparte na bazie usług płatniczych o charakterze P2P (ang. *people-to-people*), umożliwiające dokonywanie bezpiecznych transakcji finansowych przy użyciu e-maila i osobistego kodu cyfrowego (ang. *personal digital assistant* – PDAs). Dostrzegając korzyści płynące z systemu, Nokia Wireless Ventures i Deutsche Bank zainwestowały w firmę rozliczeniową 5 mln USD. K. Prashanth, V. Gupta, *Paypal.com's Business Model*, ICFAI Center for Management Research, Nagarjuna Hills 2004, s. 3.

⁹⁸⁰ F. Steiner, *Formation and Early Growth of Business Webs: Modular Product Systems in Network Markets*, Physica-Verlag, Heidelberg–New York 2005, s. 95.

⁹⁸¹ Firma Billpoint Inc. została przejęta przez eBay Inc. 25 maja 1999 r. Firma rozliczeniowa była właścicielem rozwiązania płatniczego pozwalającego klientom indywidualnym, jak również sprzedawcom na użycie kart kredytowych do zapłaty za transakcje w sprzedaży internetowych. Billpoint zaprzestał działalności w eBay Inc. w pierwszym półroczu 2003 r.

⁹⁸² K. Prashanth, V. Gupta, op.cit., s. 4.

eBay”)⁹⁸³. Informacja o systemie rozpowszechniała się przede wszystkim dzięki marketingowi wirusowemu i reklamie słownej (ang. *word-of-mouth advertising*). Motywem skłaniającym do reklamowania płatności PayPal był program partnersko-afiliacyjny, w ramach którego użytkownicy rekomendujący system innym eBayersom otrzymywali od PayPal Inc. bonus w wysokości 10 USD za każdego nowego klienta.

Fuzja eBay Inc. i PayPal Inc. z 2002 r. nie zmieniła tożsamości i struktury organizacyjnej firmy rozrachunkowej⁹⁸⁴. W badanym okresie pracowało w niej 750 osób, funkcję CEO (ang. *chief executive officer*) w PayPal nadal pełnił Peter Thiel. Z chwilą przeprowadzenia fuzji usługi serwisu płatniczego stały się jeszcze bardziej wygodne dla międzynarodowych użytkowników serwisów należących do eBay Inc. Mogli oni finalizować transakcje handlowe w Internecie za pośrednictwem różnych walut, m.in.: funtów brytyjskich (GBP) w Wielkiej Brytanii, euro (EUR) w krajach europejskich, dolarów kanadyjskich (CAD) i jenów japońskich (JPY). Ponadto, kupujący z Wielkiej Brytanii na aukcjach eBay w Stanach Zjednoczonych mogli płacić za zakupione przedmioty w funtach, samym przeliczaniem walut zajmował się zaś PayPal.com⁹⁸⁵.

W chwili rozpoczęcia fuzji w 2002 r. serwis PayPal był dostępny na 38 rynkach (w tym w Stanach Zjednoczonych) i w ciągu kolejnych lat ich liczba ulegała ciągłym zmianom (tabela 5.7, rysunek 5.3).

Tabela 5.7. Liczba rynków obsługiwanych przez system PayPal w latach 2002–2013

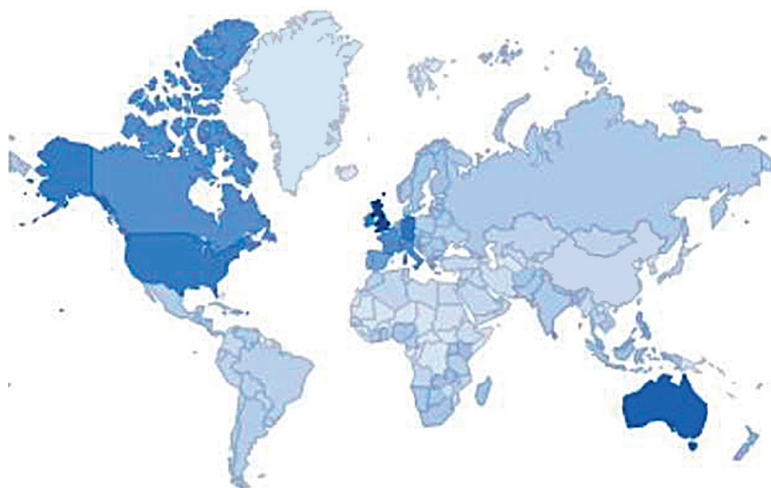
Rok	Liczba rynków
2002	35
2003	38
2004	45
2005	55
2006	100
2007–2012	190
2013	193

Źródło: opracowanie własne.

⁹⁸³ S. McGrath, *Titanium eBay: a Tactical Guide to Becoming a Millionaire Powerseller*, Alpha Books, New York 2009, s. 432.

⁹⁸⁴ Z wyjątkiem miejsca siedziby firmy, którą przeniesiono do San Jose, gdzie znajduje się biuro centralne eBay Inc.

⁹⁸⁵ W serwisie PayPal.com użytkownicy mają do wyboru trzy typy rachunków: konto osobiste (ang. *personal account*), konto premier (ang. *premier account*) i rachunek biznesowy (ang. *business account*). Za wykonanie usługi przeliczenia i przesłania pieniędzy firma rozliczeniowa pobiera prowizję w wysokości od 2,2% do 3,4% w zależności od kraju, do jakiego pieniądze są przesyłane, i opłatę za konwersję waluty. K. Prashanth, V. Gupta, op.cit., s. 5.

Rysunek 5.3. Państwa korzystające z systemu PayPal (stan w 2013 r.)

Państwa korzystające z system PayPal oznaczone zostały ciemniejszym kolorem.

Źródło: PayPal, <http://www.paypal.com.dailyeconomic.com> (dostęp: 1.09.2014).

Jeśli chodzi o liczbę dziennych operacji finansowych przeprowadzanych przy udziale serwisu, w 2002 r. wynosiła ona 440 tys., podczas gdy ich wartość przekraczała poziom 240 mln USD. W tym samym czasie eBay Inc. prowadził serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne w 27 państwach na świecie. Liczba przedmiotów oferowanych we wszystkich witrynach internetowych firmy wynosiła niespełna 640 mln, tj. 51% więcej niż w 2001 r., czyli przed wprowadzeniem systemu płatności online, całkowita zaś wartość sprzedaży wzrosła o 60% w porównaniu z rokiem wcześniejszym i wynosiła 15 mld USD.

Możliwość wymiany handlowej z użytkownikami innych serwisów eBay, wspomagana systemem płatności internetowych PayPal, sprawiła, że ustawicznie zaczęła wzrastać także liczba aktywnych użytkowników obu serwisów (tabela 5.8) i liczba podmiotów handlowych, dla których eBay.com i regionalne oraz lokalne serwisy eBay Inc. stały się głównym źródłem przychodu (np. w 2005 r. w Stanach Zjednoczonych ich liczba wynosiła blisko 730 tys., podczas gdy w Europie 170 tys.).

Dla przykładu, w ciągu pierwszych 5 lat od chwili zawiązania fuzji odnotowano blisko 3,5-krotny wzrost liczby zarejestrowanych użytkowników w serwisach eBay.com (w tym 3-krotny wzrost liczby aktywnych użytkowników) i niespełna 6-krotny wzrost liczby użytkowników serwisu płatności internetowych. W kolejnych latach liczby te przedstawiały się równie imponująco: 100 mln aktywnych użytkowników eBay.com w 2011 r. i o 28 mln więcej w 2013 r. oraz 106 mln użytkowników w 2011 r. i 143 mln użytkowników i 2013 r. w serwisie płatności internetowych PayPal (tabela 5.8).

Tabela 5.8. Liczba użytkowników serwisów eBay Inc. i PayPal Inc. w latach 2002–2013

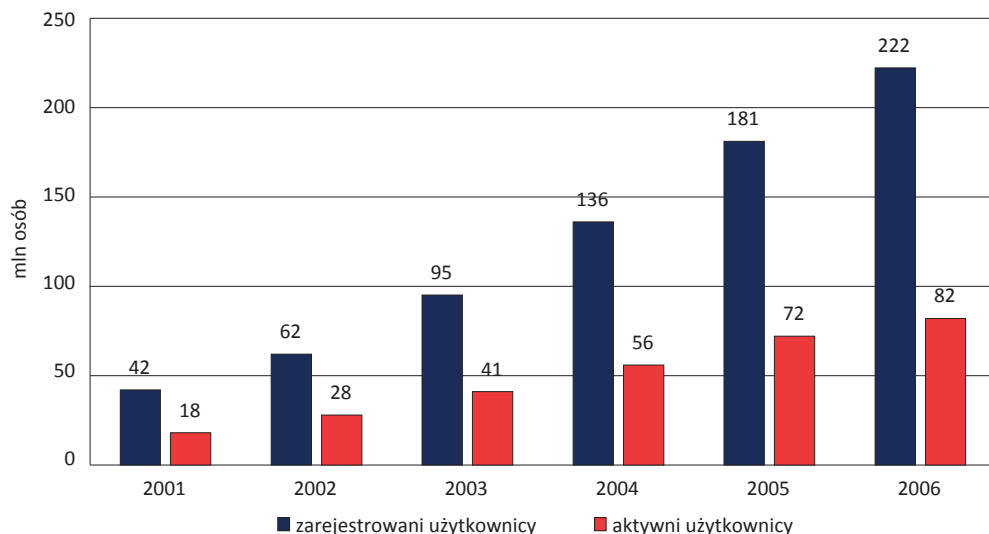
Rok	Liczba użytkowników/kont (w mln)	
	eBay Inc.	PayPal Inc.
2002	62/28 ^a	23,3/7,9
2003	95/41	40,3/13,2
2004	135/56	64/20,2
2005	181/72	96/28,1
2006	222/82	133/37,6
2007	b.d./85	b.d./57,3
2008	b.d./83,2	b.d./70
2009	b.d./90	b.d./81
2010	b.d./94	b.d./94
2011	b.d./100	b.d./106
2012	b.d./112	b.d./122
2013	b.d./128	b.d./143

^a W kolumnie „Liczba użytkowników” na pierwszym miejscu została przedstawiona liczba zarejestrowanych użytkowników we wszystkich serwisach eBay Inc. na świecie w danym roku, na drugim miejscu zaś – liczba aktywnych użytkowników. Przez pojęcie aktywnych użytkowników rozumie się osoby, które są zarejestrowane w serwisach eBay Inc. i licytowały, kupiły i/lub wystawiły przedmioty na sprzedaż w ciągu ostatniego roku.

Źródło: opracowanie własne.

Ów wzrost liczby aktywnych użytkowników był jednym z głównych oczekiwań twórców obu serwisów co do rezultatów, jakie miała przynieść fuzja, jak również stanowił spełnienie pokładanych w niej nadziei dotyczących dalszego, dynamicznego rozwoju firmy aukcyjnej i firmy rozliczeniowej. Historia eBay Inc. udowodniła, że fuzja była jedną z najlepszych inwestycji na rynku internetowym w 2002 r. i kolejnych latach, która otworzyła eBay Inc. drogę do dalszej aktywności i zdobywania nowych obszarów geograficznych (rysunek 5.4).

W 2005 r. system PayPal był już dostępny w 55 państwach i obsługiwał transakcje z udziałem 13 walut obcych, rok później firma zaś wprowadziła możliwość dokonywania zapłaty za przedmioty zakupione w serwisach eBay.com przy użyciu telefonów komórkowych. Za pośrednictwem systemu użytkownicy eBay wysyłali płatności do 54 państw świata (poza Stanami Zjednoczonymi), a mogli otrzymywać je z 42 państw. Całkowita wartość transakcji zawartych przez użytkowników eBay.com we wszystkich serwisach obsługiwanych przez system PayPal wynosiła wówczas 27,5 mld USD, podczas gdy roczna liczba zrealizowanych transakcji zbliżała się do poziomu 471 mln. Rok później wartość płatności wygenerowanych przez system w obsługiwanych serwisach eBay Inc. kształtowała się już na poziomie 24 mld USD, z kolei wszystkie serwisy eBay Inc. wygenerowały dla PayPal Inc. 52 mld USD (tabela 5.9).

Rysunek 5.4. Liczba zarejestrowanych i aktywnych użytkowników wszystkich serwisów eBay Inc. w latach 2001–2006 (w mln)

Źródło: *Exactly How Many Active Users Do the Middle East's Leading E-commerce Sites Have?*, <http://tahseen.ae/blog/wp-content/uploads/2012/10/graph1ebay.jpg> (dostęp: 1.09.2014).

Tabela 5.9. Liczba operacji oraz wartości całkowitej płatności PayPal w latach 2002–2010

Rok	Liczba operacji (w mln)	Wartość całkowitej płatności <i>Total payment value</i> (w mld USD)
2002	39,2	2,1
2003	229,8	12,2
2004	339,9	18,9
2005	480,7	27,5
2006	610,7	37,8
2007	b.d.	47,5
2008	b.d.	60,1
2009	b.d.	71,6
2010	b.d.	91,9

Źródło: opracowanie własne.

Efekty fuzji obu firm znalazły także odbicie zarówno w wielkości różnych wskaźników, m.in. przychodów netto wygenerowanych w segmencie płatności (*Payments Segment*), rozliczanych za pomocą systemów Billpoint i PayPal, jak i w pozostałych segmentach eBay Inc. W latach 2000–2001 przychody te, uzyskane dzięki współpracy

z Billpoint, wzrosły o 235%, podczas gdy w latach 2001–2002 dodatkowo przy udziale systemu PayPal Inc. zanotowano ich wzrost o 440%. Tylko od października 2002 r. do końca grudnia 2002 r. firma PayPal Inc. zarejestrowała przychody netto ze wszystkich transakcji w wysokości 72,6 mln USD.

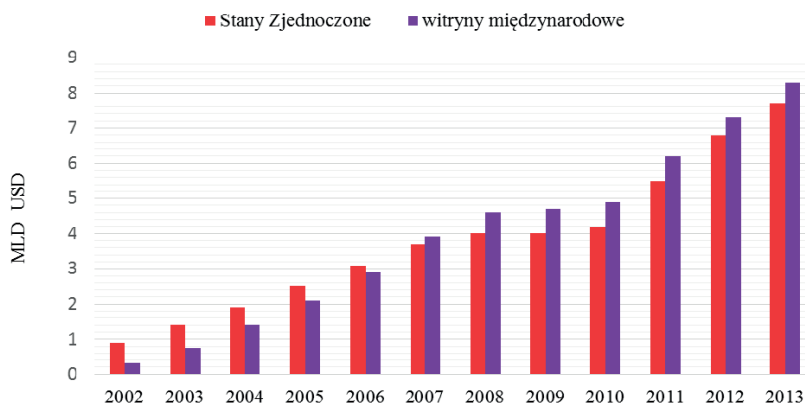
W latach 2001–2005 najszybciej rozwijający się i najbardziej dochodowy był segment *U.S.*, obejmujący transakcje handlowe i aukcyjne dokonywane za pośrednictwem eBay.com w Stanach Zjednoczonych, aczkolwiek około 2006 r. udział transakcji dokonywanych na badanym segmencie oraz w innych serwisach eBay na całym świecie (tj. w tzw. witrynach międzynarodowych) uległ wyrównaniu. Od 2007 r. obydwie te segmenty mierzone razem także notowały trend wzrostowy, niemniej jego dynamika była już dużo słabsza, niż miało to miejsce w pierwszych latach XXI w. Na sytuację tę miały wpływ różne czynniki, w szczególności kryzys finansowy na świecie w latach 2007–2009, przejawiający się m.in. spadkiem aktywności konsumpcyjnej i wzmożoną skłonnością do oszczędzania (tabela 5.10, rysunek 5.5).

Tabela 5.10. Przychody netto eBay Inc. z obsługiwanych segmentów działalności w latach 2002–2013 w układzie geograficznym

Rok	Przychody netto w układzie geograficznym (w USD)		Zysk (w USD)
	Stany Zjednoczone	witryny międzynarodowe	
2002	897,7 mln	316,4 mln	1 mln
2003	1,4 mld	758,6 mln	b.d.
2004	1,9 mld	1,4 mld	b.d.
2005	2,5 mld	2,1 mld	b.d.
2006	3,1 mld	2,9 mld	b.d.
2007	3,7 mld	3,9 mld	b.d.
2008	4,0 mld	4,6 mld	b.d.
2009	4,0 mld	4,7 mld	6,2 mln
2010	4,2 mld	4,9 mld	6,6 mln
2011	5,5 mld	6,2 mld	8,2 mln
2012	6,8 mld	7,3 mld	9,9 mln
2013	7,7 mld	8,3 mld	11,0 mln

Źródło: opracowanie własne.

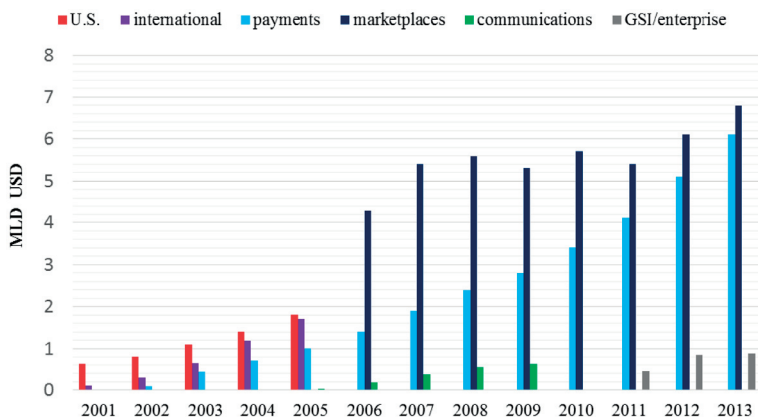
Rysunek 5.5. Przychody eBay Inc. z działalności aukcyjnej i transakcyjno-aukcyjnej w Stanach Zjednoczonych oraz w oddziałach regionalnych (w mld USD)



Źródło: opracowanie własne.

Ten pogarszający się okres w handlu aukcyjnym zauważalny w wynikach segmentu *Marketplaces* w latach 2008–2011 nie znajduje jednak potwierdzenia w wynikach *Payments Segment*, które w latach 2002–2013 odnotowywały ciągły wzrost (tabela 5.11, rysunek 5.6). Wprawdzie przyrost przychodów z tytułu płatności w okresie kryzysu uległ nieznacznemu spowolnieniu, ale finalizacja transakcji przez system PayPal nadal cieszyła się dużą popularnością. Na wyniki te miało wpływ także funkcjonowanie dwóch innych systemów płatności: Bill Me Later, obsługującego zakupy kredytowe, przejętego przez eBay Inc. w 2008 r., i Zong, specjalizującego się w obsłudze płatności mobilnych, zakupionego przez firmę aukcyjną w 2011 r.

Rysunek 5.6. Przychody eBay Inc. uzyskane z różnych segmentów działalności firmy aukcyjnej w latach 2001–2013 (w mld USD)



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.11. Przychody netto eBay Inc. z obsługiwanych segmentów działalności w latach 2001–2013

Rok	Wartość (w USD)	Zmiany (w %)	Wartość (w USD)	Zmiany (w %)	Wartość (w USD)	Zmiany (w %)
	<i>U.S.</i>		<i>International</i>		<i>Payments</i>	
2001	617,0 mln	–	114,2 mln	–	17,6 mln	235 ^a
2002	816,6 mln	32	302,1 mln	165	95,4 mln	440
2003	1,1 mld	30	664,6 mln	120	437,6 mln	359
2004	1,4 mld	32	1,2 mld	77	697,7 mln	59
2005	1,8 mld	29	1,7 mld	44	1,0 mld	47
	<i>Marketplaces</i>		<i>Communications</i>			
2006	4,3 mld	24	24,8 mln	–	1,4 mld	40
2007	5,4 mld	24	194,9 mln	686	1,9 mld	34
2008	5,6 mld	4	381,8 mln	96	2,4 mld ^b	25
2009	5,3 mld	–5	550,8 mld	44	2,8 mld	16
2010	5,7 mld	8	620,4 mld	13	3,4 mld	23
			<i>GSI/Enterprise</i>			
2011	5,4 mld		459,7 mln		4,1 mld ^c	
2012	6,1 mld		850,0 mln		5,1 mld	
2013	6,8 mld		898,9 mln		6,1 mld	

^a Procent zmian wygenerowany przez płatności Billpoint w latach 2000–2001.

^b Wyniki z uwzględnieniem przychodów z tytułu usług świadczonych przez system Bill Me Later.

^c Przychody z uwzględnieniem przejętej w 2011 r. platformy finansowej Zonk, obsługującej transakcje mobilne.

Źródło: opracowanie własne.

Odrębną grupę stanowią przychody grupy aukcyjnej eBay Inc. uzyskane z segmentów *Communications* i *GSI/Enterprise*. Wykazujące wysoką dynamikę wzrostu wyniki segmentu obejmującego nowe technologie komunikacyjne na przełomie lat 2005 i 2006 były związane z powiększającą się liczbą użytkowników komunikatora Skype, przejętego w badanym okresie przez grupę aukcyjną eBay Inc. Wprowadzie Skype i GSI nie były bezpośrednio związane z działalnością aukcyjną i transakcyjno-aukcyjną w serwisach lokalnych i regionalnych badanej grupy, ale wspomagały jej przebieg.

Porozumienie między eBay Inc. i PayPal Inc. umocniło pozycje obu firm na rynku internetowym i otworzyło drogę do dalszej ekspansji, która stała się najważniejszym celem w rozwoju grupy aukcyjnej. Odbywała się ona głównie przez:

- przejęcia części lub całości udziałów w innych serwisach i firmach aukcyjnych, zwłaszcza tych, które jako pierwsze wchodziły na rynek internetowy danego

kraju, tak jak eBay Inc. w 1995 r., bądź znajdowały się w początkowej fazie funkcjonowania (tj. fazie start-up)⁹⁸⁶;

- tworzenie własnych oddziałów serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, początkowo w Ameryce Północnej i Australii, w późniejszym zaś okresie także w innych państwach nieanglojęzycznych;
- zawiązanie aliansów strategicznych z innymi podmiotami rynku online (tabela 5.12).

Niemalże wszystkie dotychczasowe przejęcia, jak również nowe oddziały i alianse z innymi firmami umożliwiły grupie aukcyjnej eBay Inc. zdobycie i utrzymanie dominującej pozycji na globalnym rynku internetowym. Strategię tę wspomagała zasada pierwszeństwa, tj. przewaga „pierwszego ruchu” (ang. *first-mover advantage*), która wzmacniała działanie efektu sieci, czyniąc serwisy eBay liderami rynków w różnych państwach. Efekt ten ograniczał możliwość wejścia na rynek internetowy innych start-upów aukcyjnych tworzonych przez krajowe firmy. Odstępstwem od reguły jest jedynie obszar azjatycki, szczególnie rynki Hongkongu, Chin i Japonii, na których eBay Inc. od chwili wejścia konkuruje z serwisem Yahoo!, który pojawił się tu jako pierwszy i z sukcesem buduje swoją pozycję zgodnie z zasadą *first-mover advantage*.

Tabela 5.12. Serwisy należące do eBay Inc. w latach 2003–2013

Kontynent	Państwo	Rok	Nazwa Serwisu	Rodzaj aktywności
Europa	Holandia	2004	Marketplaats	przejęcie serwisu
	Niemcy	2004	Mobile.de	przejęcie całości udziałów w motoryzacyjnym serwisie ogłoszeniowym
	Hiszpania, Wielka Brytania	2005	Gumtree	przejęcie serwisów ogłoszeniowych
	Europa	2005	<i>Loquo</i>	przejęcie serwisów ogłoszeniowych
	Polska	2005	eBay Poland	utworzenie serwisu aukcyjnego eBay Poland
	Czechy	2011	eBay Czechy	utworzenie serwisu aukcyjnego eBay Czechy
	Niemcy	2011	best4friends	przejęcie udziałów w internetowym klubie zakupowo-modowym
	Szwecja	2011	Tradera.com	współpraca w zakresie prowadzenia serwisu aukcyjnego Tradera.com

⁹⁸⁶ Dla przypomnienia, w 1999 r. eBay Inc. przejął m.in.: niemiecki dom aukcyjny Alando (i zmienił jego nazwę na eBay Germany), domy aukcyjne Butterfied & Butterfield i Kruse International, Billpoint, Blackthorne Software; w 2000 r.: Half.com, Internet Auction Company Ltd. i iBazar; w 2002 r.: HomesDirect.com, NeoCom i PayPal Inc.

Kontynent	Państwo	Rok	Nazwa Serwisu	Rodzaj aktywności
Azja	Chiny	2003	Each Net	przejęcie pozostałych 67% udziałów (pierwsze przejęcie 33% udziałów odbyło się w 2002 r.) i zmiana nazwy serwisu na eBay EachNet
	Hongkong	2003	eBay Inc.	utworzenie serwisu aukcyjnego eBay Hong Kong
	Korea Południowa	2003	Internet Auction	przejęcie większości udziałów (62%) w serwisie aukcyjnym i zmiana jego nazwy na eBay Korea
	Filipiny	2004	eBay Inc.	utworzenie serwisu aukcyjnego eBay Filipiny
	Indie	2004	Baazee	przejęcie 100% udziałów w serwisie aukcyjnym i zmiana jego nazwy na eBay India
	Korea Południowa	2004	Internet Auction	przejęcie pozostałej części udziałów (99,9%) w serwisie aukcyjnym
	Chiny	2006	Baidu	alians strategiczny w zakresie reklamy, płatności elektronicznych i narzędzi co-brandingowych
	Chiny	2006	TOM Online	zawiązanie spółki <i>joint-venture</i> i utworzenie TOM EachNet
	Singapur	2006	Zuji	alians strategiczny w zakresie prowadzenia internetowego serwisu podróźniczego
	Tajlandia	2007	Saanok	przejęcie udziałów w serwisie aukcyjnym
	Turcja	2007	Gittigidiyor	przejęcie udziałów w serwisie aukcyjnym
	Wietnam	2009	eBay Wietnam	utworzenie serwisu aukcyjnego eBay Wietnam
	Korea	2011	IAC	przejęcie udziałów w serwisie aukcyjnym
Australia i NZ		2005	Gumtree	przejęcie serwisów ogłoszeniowych
Ameryka Północna	USA	2003	CARad	przejęcie serwisu motoryzacyjnego i zmiana jego nazwy na eBay Motors
	USA	2003	Fairmarket	przejęcie serwisu oferującego programy promocji i nagradzania
	USA	2004	Craigslist	przejęcie 25% udziałów w internetowym serwisie ogłoszeniowym
	USA	2005	Rent.com	przejęcie serwisu i rozszerzenie dotyczące nowych segmentów, m.in. internetowego rynku nieruchomości
	USA, świat	2005	Shopping.com	przejęcie porównywarki cenowej i włączenie jej do <i>Marketplace Segment</i>
	USA, świat	2005	Skype	przejęcie komunikatora internetowego i włączenie go do nowego segmentu w działalności eBay Inc.
	USA, świat	2005	VeriSign	przejęcie i udostępnienie funkcjonalności serwisu właścicielom sklepów w serwisach eBay
	USA	2007	StubHub	przejęcie serwisu sprzedaży biletów
	USA	2007	StumbleUpon	przejęcie serwisu pozwalającego na dzielenie się różnymi treściami internetowymi
	USA, świat	2009	Bill Me Later	przejęcie serwisu płatności internetowych i mobilnych
	USA	2011	GSI	przejęcie serwisu <i>e-commerce</i>
	USA	2011	Magento	przejęcie platformy handlu elektronicznego i sklepów online
	USA	2013	Braintree	przejęcie firmy wspomagającej płatności online

Kontynent	Państwo	Rok	Nazwa Serwisu	Rodzaj aktywności
Ameryka Południowa	Argentyna, Brazylia, Meksyk	2005	MercadoLibre	współpraca w zakresie prowadzenia serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych MercadoLibre
Afryka Południowa		2005	Gumtree	przejęcie serwisów ogłoszeniowych

Źródło: opracowanie własne.

Martin Lüthge pisze, że w 2002 r., tj. w chwili wejścia eBay Inc. w fazę umiędzynarodowienia i ekspansji, grupa aukcyjna prowadziła 10 stron internetowych w samej Ameryce, 11 platform handlowych w Europie i 6 platform handlowych w Azji i obszarze Pacyfiku⁹⁸⁷. Bez względu na rodzaj rozwiązań, jakie stosowała w swojej strategii ekspansji, fuzja z PayPal zapewniała użytkownikom eBay możliwość dokonywania płatności za zakupione przedmioty na platformach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, a przez to przyczyniła się do stworzenia kilkusetmilionowej społeczności kupujących i sprzedających na całym świecie, jakiej nie udało się stworzyć żadnej innej firmie aukcyjnej.

Na tę istotną rolę systemu PayPal w dalszym rozwoju i ekspansji eBay Inc. wskazuje m.in. Laurie Pasiuk, której zdaniem największą popularność i wzmocnienie pozycji w krajach europejskich przyniosło firmie – poza przejęciem niemieckiego serwisu aukcyjnego Alando w 1999 r. i zakupem francuskiego iBazar w 2001 r. – utworzenie oddziału PayPal i centrum obsługi klienta w Dublinie⁹⁸⁸. To sprawiło, że w następnych latach grupa aukcyjna uzyskała możliwość rozpoczęcia obsługi kolejnych serwisów aukcyjnych, transakcyjno-aukcyjnych i internetowych portali ogłoszeniowych w 11 państwach europejskich.

Ekspansja firmy eBay Inc. na rynku europejskim odbywała się głównie przez przejęcia części bądź całości udziałów różnych firm internetowych, m.in.: Marketplaats w Holandii (2004 r.), Mobile.de w Niemczech (2004 r.), Gumtree w Hiszpanii i Wielkiej Brytanii (2005 r.), *Loquo* (2005 r.) i Tradera.com w Szwecji bądź utworzenia nowych oddziałów i serwisów eBay na wybranych rynkach online, np. w Polsce (eBay Polska, 2006 r.).

Fuzja umożliwiła firmie aukcyjnej wejście także na rynek azjatycki, na którym dominującą pozycję w zakresie aukcji internetowych w tym czasie zajmował serwis Yahoo!. W marcu 2002 r. eBay Inc. objął 33% udziałów w EachNet, wiodącej w Chinach firmie *e-commerce*, co otworzyło grupie aukcyjnej drogę na rynek azjatycki.

⁹⁸⁷ M. Lüthge, *Strategic Analysis of eBay. Master's Thesis*, Green Verlag, Ravensburg 2004, s. 4–5.

⁹⁸⁸ L. Pasiuk, op.cit., s. 77.

Pozostałą część udziałów EachNet grupa przejęła w czerwcu 2003 r. za sumę 150 mln USD w gotówce. W tym samym roku eBay Inc. stał się większościowym udziałowcem (62%) w innym serwisie aukcyjnym – Internet Auction, za który zapłacił 120 mln USD i który niedługo później zmienił nazwę na eBay Korea. W 2004 r. przejął pozostałą część udziałów Internet Auction indyjski serwis aukcyjny Baazee.com Pvt, zmieniając jego nazwę na eBay India, i 25% udziałów w serwisie ogłoszeniowym Craigslist. Ponadto, w 2006 r. nawiązał dwa alianse – pierwszy z chińskim Baidu w zakresie reklamy i promocji, płatności internetowych i co-brandingu, zaś drugi z singapurskim Zuji, który pozwolił użytkownikom eBay na korzystanie z usług internetowego serwisu podróźniczego. Także w tym samym roku grupa weszła w spółkę *joint-venture* z chińskim TOM Online, zmieniając nazwę firmy na Tom EachNet, w 2009 r. zaś przejęła koreański serwis aukcyjny Gmarket.

eBay Inc. wzmacniał także swoją pozycję w Stanach Zjednoczonych, przejmując w całości i w części takie przedsięwzięcia internetowe, jak: CARad (2003 r.), Fairmarket (2003 r.), Craigslist (2004 r.), Rent.com (2005 r.), Shopping.com (2005 r.), VeriSign (2005 r.) i Skype (2005 r.).

Przejęcie Skype Inc., firmy oferującej narzędzie komunikacji o charakterze VoIP (ang. *Voice-over-Internet-Provider*), nie spełniło jednak pokładanych nadziei i nie dało oczekiwanych przez eBay Inc. rezultatów. Za przejęciem Skype'a stała ówczesna CEO firmy aukcyjnej, Margaret Whitman, której zdaniem Skype miał wspomóc użytkowników w budowaniu ich internetowego biznesu na platformach eBay. W telefonii internetowej upatrywano bowiem szansę na usprawnienie komunikacji między kupującymi i sprzedającymi, jak również alternatywną metodę komunikacji dla narzędzi komunikacji VoIP, oferowanych przez AOL, MSN, Yahoo!, Goggle i inne serwisy. Wprawdzie liczba użytkowników korzystających z komunikatora rosła w bardzo szybkim tempie (tabela 5.13), jednak w 2009 r. eBay Inc. podjął decyzję o jego odsprzedaży grupie inwestycyjnej Andreessen Horowitz za kwotę 2 mld USD, tj. o 1,1 mld USD niższą, niż wynosiła cena zakupu.

Tabela 5.13. Liczba użytkowników Skype w latach 2005–2008

Rok	Liczba użytkowników (w mln)
2005	74,7
2006	171,2
2007	276,3
2008	405,3

Źródło: opracowanie własne.

W 2009 r. eBay Inc. uruchomił aplikację iPhone, umożliwiającą dostęp do serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych oraz dokonywanie płatności za

zakupione przedmioty za pośrednictwem telefonów komórkowych. Dzięki przejęciu Bill Me Later, serwisu prowadzącego płatności online i mobilne, oraz firmy Zong Inc., pozwalającej na dokonywanie płatności mobilnych 250 operatorów w 45 państwach, eBay Inc. umożliwił użytkownikom także korzystanie z opcji kredytowych, które obok płatności PayPal stanowiły dopełnienie *Payment Segment* w firmie aukcyjnej⁹⁸⁹.

Reasumując, należy stwierdzić, że do 2013 r. grupa aukcyjna eBay Inc. konsekwentnie realizowała strategię umiędzynarodowienia oraz włączania nowych modeli e-biznesowych do podstawowej, tj. aukcyjnej i transakcyjno-aukcyjnej, działalności firmy. Lata 2013–2014 przyniosły zauważalną zmianę w jej rozwoju. Wprawdzie nie zrezygnowała ona z ekspansji oraz podłączania nowych segmentów działalności do swojego modelu biznesowego, niemniej jednak w większym stopniu koncentrowała się na tych obszarach działalności, tj. serwisach i systemach, które zapewniały grupie aukcyjnej największe dochody.

5.2.3. eBay Inc. a inne konkurencyjne serwisy i grupy aukcyjne na świecie – podejście *growth* i geograficznego układu sił

Zagadnienia dotyczące konkurencji eBay Inc. można rozpatrywać dwojako: w kontekście strategii wzrostu i umiędzynarodowienia (podejścia *growth*), realizowanej przez grupę eBay Inc. w latach 1995–2014, oraz międzynarodowego geograficznego układu sił na rynku online, czyli pozycji serwisów należących do analizowanej grupy aukcyjnej w stosunku do pozycji serwisów innych grup. Wyróżnione stanowiska stanowią autorską próbę określenia pozycji eBay Inc. na tle innych serwisów i firm aukcyjnych dzięki wprowadzeniu pewnych uproszczeń sytuacji, wynikających m.in. z braku wiarygodnych statystyk oraz źródeł dotyczących liczby występujących w Internecie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych. Przyglądając się drugiemu stanowisku (dotyczącemu geograficznego układu sił), jak również uzupełniając je o przedstawione we wstępie do niniejszego rozdziału założenie dotyczące współistnienia rynku oligopolistycznego z dominującą pozycją eBay Inc., stwierdza się, że wydaje się ono bardziej prawdopodobne niż stanowisko pierwsze (tj. podejście *growth*). Taki też stosunek do eBay Inc. i jego otoczenia konkurencyjnego na rynku internetowym wyłania się z treści prezentowych w niniejszej publikacji.

Uwzględniając strategię wzrostu i umiędzynarodowienia realizowaną przez grupę eBay Inc. w latach 1995–2014 oraz w świetle teorii prezentowanej przez Michaela

⁹⁸⁹ G.R. Jones, *eBay and the Online Auction and Retail sales Industry in 2011. Cases*, w: *Strategic Management Cases: An Integrated Approach*, red. Ch. Hill, G. Jones, Cengage Learning, Boston 2013, s. 284–296.

Moellera, Cornelię Stollę i Alexandra Doujaka⁹⁹⁰, stwierdza się, że rozwój (ang. *growth*) firmy aukcyjnej eBay Inc., także w aspekcie konkurencji względem innych firm i grup aukcyjnych w Internecie, opiera się na dwóch modelach:

- wzroście organicznym (ang. *organic growth*);
- fuzjach i przejęciach (ang. *growth through mergers & acquisitions*).

Strategia wzrostu organicznego w eBay Inc., mająca zastosowanie głównie w pierwszych latach funkcjonowania serwisu, była m.in. realizowana przez wprowadzanie innowacji strategicznych i nowych modeli e-biznesu, z których czerpali twórcy późniejszych przedsięwzięć aukcyjnych na świecie, tj. imitatorzy rynku, co stawiało eBay Inc. w roli innowatora rynku internetowego. Strategię tę jako podstawową strategię rozwoju firma aukcyjna realizowała głównie w latach 1995–1999, tj. przed fazą umiędzynarodowienia, kiedy otoczeniem konkurencyjnym dla serwisu aukcyjnego eBay.com były przede wszystkim amerykańskie serwisy *e-commerce*, powstałe na bazie jego sukcesu. Firma aukcyjna bez trudu stawiała im czoła, a o przewadze konkurencyjnej przesądziły wspomniane już we wcześniejszych rozważaniach:

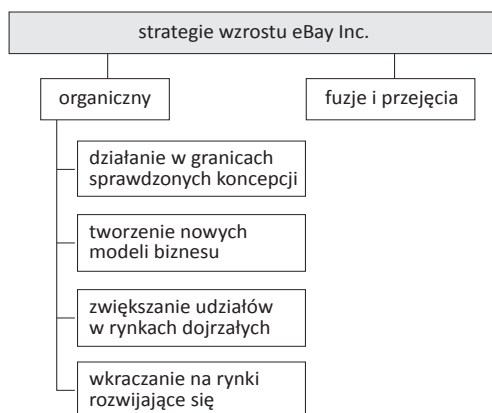
- zasada pierwszeństwa;
- efekt sieci;
- akcje promocyjne;
- ciągła profesjonalizacja i udoskonalanie platformy aukcyjnej;
- dywersyfikacja działalności grupy aukcyjnej.

Współcześnie strategia wzrostu organicznego z udziałem innowacji i nowych modeli e-biznesu dotyczy głównie serwisów i segmentów wspomagających główną oś działalności firmy aukcyjnej (tj. segmentu *Enterprise*) i serwisów wspomagających funkcjonowanie serwisu transakcyjno-aukcyjnego (tj. segmentu *Marketplaces*) oraz systemu płatności internetowych (tj. segmentu *Payment*).

Poza wypracowanymi modelami biznesu, strategia wzrostu organicznego grupy aukcyjnej eBay Inc. opiera się również na wzroście w granicach sprawdzonych już koncepcji i pojęcia biznesu (ang. *growth within the boundaries of the proven business concept*), zarówno przez zwiększanie udziałów w rynkach dojrzałych (ang. *increased market share in mature markets*), jak i przez wchodzenie na rynki rozwijające się, rosące (ang. *increased market share in growing markets*). W ramach tej koncepcji rozwoju grupa aukcyjna napotyka na swojej drodze różnych konkurentów, tj. zagraniczne serwisy *e-commerce*, którym – podobnie jak jej samej – można przypisać rolę innowatorów (inicjatorów) lub imitatorów na rynkach internetowych swoich państw. Tę koncepcję rozwoju, wspomaganą strategią fuzji i przejęć, grupa aukcyjna realizuje nieustannie od 2001 r. (rysunek 5.7).

⁹⁹⁰ M. Moeller, C. Stolla, A. Doujak, *Strategic Innovation: Building New Growth Business*, Goldegg, Wien 2008, s. 12.

Rysunek 5.7. Strategie rozwoju (wzrostu) grupy aukcyjnej eBay Inc. w latach 1995–2014 (w odniesieniu do różnych form konkurencji)



Źródło: opracowanie własne.

Przyjęta za Michaeliem Moellerem, Cornelią Stollą i Alexandrem Doujakiem typologia strategii wzrostu pozwala na określenie pozycji grupy aukcyjnej eBay Inc. w otoczeniu konkurencyjnym na światowym rynku online. W przypadku serwisów eBay tworzonych w latach 1999–2014 można dostrzec następujące zależności:

- wzrost organiczny przez zwiększanie udziałów w rynkach rozwijających odbywa się przez utworzenie serwisu aukcyjnego, transakcyjno-aukcyjnego bądź jego oddziału lub filii;
- wzrost organiczny przez zwiększanie udziałów w rynkach dojrzałych zachodzi głównie na zasadzie wejścia eBay Inc. w spółkę *joint-venture* z wiodącą na danym rynku firmą *e-commerce*, serwisem aukcyjnym lub transakcyjno-aukcyjnym;
- wzrost przez fuzje i przejęcia innych krajowych i zagranicznych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych charakteryzuje zatrzymanie dotychczasowej nazwy serwisu i uzupełnienie jej lub nadanie nazwy „eBay” ze skrótem domeny przyporządkowanym danemu państwu (np. .pl, .nl).

W świetle prezentowanej teorii można stwierdzić, że do rynków rozwijających się, na których grupa aukcyjna eBay Inc. pojawiła się jako pierwsza lub jedna z pierwszych i na których realizuje strategię zwiększania udziałów, należą: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Austria, Kanada, Belgia, Hiszpania, Irlandia, Singapur, Szwajcaria, Szwecja, Włochy, Indie, Filipiny, Malezja, Polska i Wietnam. Z kolei strategia zwiększania udziałów w rynkach dojrzałych, w przeważającym stopniu wsparta wejściem w aliance lub spółkę *joint-venture* z innymi serwisami i/lub firmami aukcyjnymi, obejmowała w latach 1995–2014 rynki: Australii, Nowej Zelandii, Japonii, Hongkongu oraz Ameryki Południowej.

Odrębną kategorię stanowią oddziały i/lub filie eBay.com powstałe w wyniku przejęcia innych serwisów. Sytuacja ta dotyczy przede wszystkim rynków azjatyckich, jak również rynku szwedzkiego, na których przejęte w całości lub części serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne prowadzą działalność pod własną nazwą. Precyzyjny wykaz filii i oddziałów eBay Inc. powstałych zgodnie z podejściem *growth* prezentuje tabela 5.14.

Tabela 5.14. Modele wzrostu i rozwoju geograficznego eBay Inc. w świetle podejścia *growth* w latach 1995–2014

Rok	Wzrost organiczny przez zwiększenie udziałów w rynkach		Wzrost przez fuzje i przejęcia
	rozwijających się	dojrzałych	
1995	eBay Stany Zjednoczone		
1999	eBay Wielka Brytania	eBay Australia i eBay Nowa Zelandia (<i>joint-venture</i> z Ecorp)	• przejęcie serwisu Alando, utworzenie eBay Niemcy
2000	• eBay Austria, • eBay Kanada	eBay Japonia (<i>joint-venture</i> z firmą NEC)	
2001	• eBay Belgia, • eBay Hiszpania, • eBay Irlandia, • eBay Singapur, • eBay Szwajcaria, • eBay Szwecja, • eBay Włochy		• przejęcie serwisu iBazaar, utworzenie eBay Francja, • przejęcie części udziałów w Internet Auction w Korei, utworzenie Auction.co.kr, które niedługo później zmieniło nazwę na Gmarket
2002	• eBay Indie		• przejęcie części udziałów w EachNet w Chinach, utworzenie eBay EachNet, • przejęcie Ecorp, uzyskanie pełnych praw do eBay Australia i Nowa Zelandia
2003		utworzenie eBay Hong Kong	• uzyskanie 100% udziałów w eBay EachNet, • uzyskanie 100% udziałów w Internet Auction w Korei
2004	• eBay Filipiny, • eBay Malezja		• przejęcie Baazee, utworzenie eBay Indie
2005	eBay Polska		
2006		współpraca z MercadoLibre, oddziały w Argentynie, Brazylii, Meksyku i innych państwach Ameryki Południowej	• przejęcie Tradera.com, utworzenie Tradera Szwecja
2007			• przejęcie Saanok, utworzenie Saanok Tajlandia (eBay.co.th)
2009	• eBay Wietnam, • eBay Czechy		
od 2011			• przejęcie Gittigidiyor, utworzenie Gittigidiyor Turcja

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki strategii wzrostu organicznego przez zwiększanie udziałów w rynkach rozwijających się i dojrzałych eBay Inc. zdobył miano lidera na wielu z nich, na innych zaś odgrywa rolę „aktora drugoplanowego”. W odniesieniu do tej drugiej sytuacji dominującą pozycję na rynkach zagranicznych zajmują z reguły te serwisy i firmy aukcyjne, które zdobyły popularność i najwyższą pozycję na rynku m.in. dlatego, że pojawiły się na nim jako pierwsze (tj. zgodnie z zasadą pierwszeństwa) bądź wcześniej, niż uczynił to eBay Inc. Przykładami takich serwisów transakcyjno-aukcyjnych są: Allegro.pl w Polsce, Ricardo.ch w Szwajcarii, Lelong.my w Malezji, Alibaba na Tajwanie, Amazon.com w Indiach, Olx.co.th i Tarad.com w Singapurze oraz Korrakar.com w Tajlandii.

Powstanie konkurencyjnego serwisu eBay.com w każdym ze wspomnianych państw nie spowodowało zmiany dotychczasowej sytuacji na rynku internetowym, natomiast witryny regionalne eBay powstałe w ramach analizowanych rynków aktualnie dokonują przekierowania do innych serwisów tej największej na świecie grupy aukcyjnej.

Precyzyjny wykaz lokalnych i regionalnych oddziałów eBay Inc., które pod względem liczby aktywnych użytkowników i przede wszystkim zgromadzonych aukcji można zaliczyć do kategorii „lidera rynku” lub „aktora drugoplanowego”, przedstawia tabela 5.15.

Nieco inaczej przedstawia się sytuacja serwisu transakcyjno-aukcyjnego eBay.com w Chinach, gdzie wprawdzie pojawił się na rynku jako jeden z pierwszych (zawierając porozumienie z lokalną firmą *e-commerce* o nazwie EachNet), ale z uwagi na niewłaściwą, tudzież błędną politykę rozwoju i finansowania ustąpił miejsca chińskiej firmie aukcyjnej TaoBao. Więcej uwagi na ten temat uczyniono w podrozdziale 5.2.4.

Pod względem geograficznym grupa aukcyjna eBay Inc. prowadzi działalność na kilkudziesięciu zagranicznych rynkach online. Uzupełniając wykaz rynków proponowany przez Floriana Steinera⁹⁹¹, można je klasyfikować według sześciu głównych obszarów, określonych miejscem lokalizacji (tj. państwa) witryny aukcyjnej firmy eBay Inc.:

- obszar I – kraje Europy Zachodniej i Europy Środkowej: Hiszpania, Francja, Belgia, Holandia, Szwajcaria, Austria, Niemcy i Polska;
- obszar II – Wielka Brytania, Irlandia i Szwecja;
- obszar III – rynek azjatycki;
- obszar IV – Chiny;
- obszar V – rynek amerykański;
- obszar VI – Australia.

⁹⁹¹ F. Steiner, op.cit., s. 107.

Tabela 5.15. Serwisy eBay Inc. jako liderzy rynku i aktorzy drugoplanowi (według danych z II półrocza 2014 r.)

Kraj	Lider rynku	Aktor drugoplanowy
Australia	eBay.com.au	OZtion
Austria	eBay.at	Ricardo.at
Chiny	TaoBao	eBay.ch
Filipiny	eBay.ph	Pinoytiangge.com, Sulit.com.ph
Francja	eBay.fr	Delcampe.fr
Hiszpania	eBay.es	Delcampe.es
Holandia	eBay.nl	Qoop.nl
Hongkong	TaoBao	eBay.com.hk
Indie	Amazon.com	eBay.in
Irlandia	eBay.com	eBid.net/www.ie.ebid.net
Kanada	eBay.ca	Delcampe.ca
Korea Południowa	Gmarket.co.kr	b.d.
Malezja	Lelong.my	eBay.my
Niemcy	eBay.de	eBid.net/www.de.ebid.net
Polska	Allegro.pl	eBay.pl
Singapur	Olx.co.th	Tarad.com
Stany Zjednoczone	eBay.com	eBid.net/www.us.ebid.net
Szwajcaria	Ricardo.ch	eBay.ch
Szwecja	Tradera.com	QXL.se, Lauritz.com
Tajlandia	Korrrakar.com	eBay.co.th
Tajwan	Alibaba.com	Ruten.com.tw
Turcja	GittiGigiyor.com	Sahibinden.com
Wielka Brytania	eBay.co.uk	eBid.net/www.uk.ebid.net
Wietnam	eBay.vn	5glay.vn
Włochy	eBay.it	Amazon.com

Źródło: opracowanie własne.

Podejście geograficznego układu sił, wsparte podejściem *growth* wyznacza pozycję firmy aukcyjnej na globalnym rynku. Tak też o ile w odniesieniu do większości wymienionych obszarów grupa aukcyjna eBay Inc. jest liderem rynku pod względem liczby aukcji online, o tyle największą barierę dla jej rozwoju stanowią serwis TaoBao w Chinach (obszar IV) i inne lokalne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne na rynku azjatyckim: Lelong.my w Malezji, Korrrakar.com w Tajlandii, Tarad.com w Singapurze i Alibaba.com na Tajwanie (obszar III). Na rynkach pozostałych obszarów konkurencją dla serwisów eBay Inc. są głównie lokalne serwisy aukcyjne, np.: OZtion w Australii i Qoop.nl w Holandii oraz inne grupy i paragrupy aukcyjne:

- Delcampe.net z witrynami aukcyjnymi w: Australii, Austrii, Belgii, Francji, Hiszpanii, Holandii, Kanadzie, Niemczech, Włoszech, Stanach Zjednoczonych, Szwajcarii i Wielkiej Brytanii;
- eBid.net w: Australii, Austrii, Belgii, Danii, Francji, Hiszpanii, Hongkongu, Holandii, Indiach, Irlandii, Kanadzie, Malezji, Niemczech, Norwegii, Portugalii, Singapurze, Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Włoszech;
- Lauritz.com w Danii i państwach skandynawskich;
- Ricardo.ch w Szwajcarii;
- Grupa Allegro w Polsce.

Jak już zasygnalizowano wcześniej, poza serwisami Grupy Allegro i Ricardo.ch udział wspomnianych grup i paragrafów aukcyjnych w rozwoju serwisów eBay Inc. na rynkach internetowych na świecie jest nieznaczący. Z tego też względu można postrzegać je głównie jako uzupełnienie katalogu przedmiotów i usług aniżeli jako serwisy i firmy zagrażające pozycji eBay. Świadczy o tym m.in. zdecydowanie niższa w porównaniu z eBay Inc. liczba aukcji dostępnych we wszystkich serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych paragrafów Delcampe.net, eBid.net i Lauritz.com (tabela 5.16), która – zgodnie z założeniami efektu sieci – wpływa na liczbę użytkowników korzystających z tych serwisów, popularność samego serwisu oraz grupy aukcyjnej, a w konsekwencji na jej dochody oraz zyski.

Tabela 5.16. Liczba aukcji w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych wybranych grup i paragrafów aukcyjnych (wykaz z II połowy 2014 r.)

Grupa aukcyjna	Liczba aukcji
eBay Inc.	~ 600 mln
Delcampe.net	~ 100 mln
eBid.net	4 mln
Lauritz.com	~ 1 mln

Źródło: opracowanie własne.

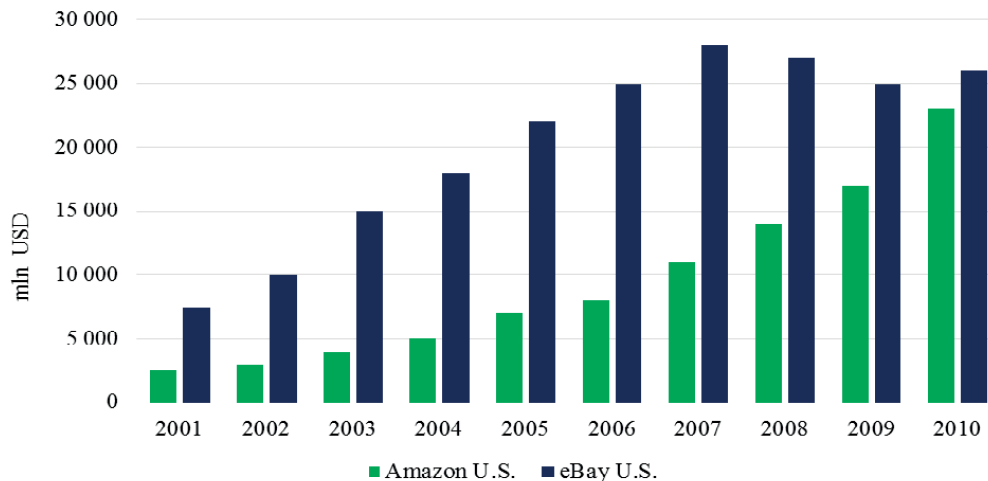
Za największego konkurenta eBay Inc. uchodzą już nie tyle serwisy aukcyjne i serwisy transakcyjno-aukcyjne należące do innych grup aukcyjnych na świecie, ile głównie serwisy handlowe, w których przypadku model aukcji internetowych funkcjonuje z reguły jako narzędzie wspomagające sprzedaż i forma uzupełnienia modelu e-biznesowego. Przykładem takiego serwisu jest Amazon.com.

Przyglądając się statystykom całkowitej wartości towarów sprzedanych (GMV) w latach 2001–2009 za pośrednictwem serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych firmy aukcyjnej eBay Inc. i Amazon.com, jednego z najbardziej popularnych serwisów handlowych na świecie o zasięgu globalnym i dokonującym sprzedaży także

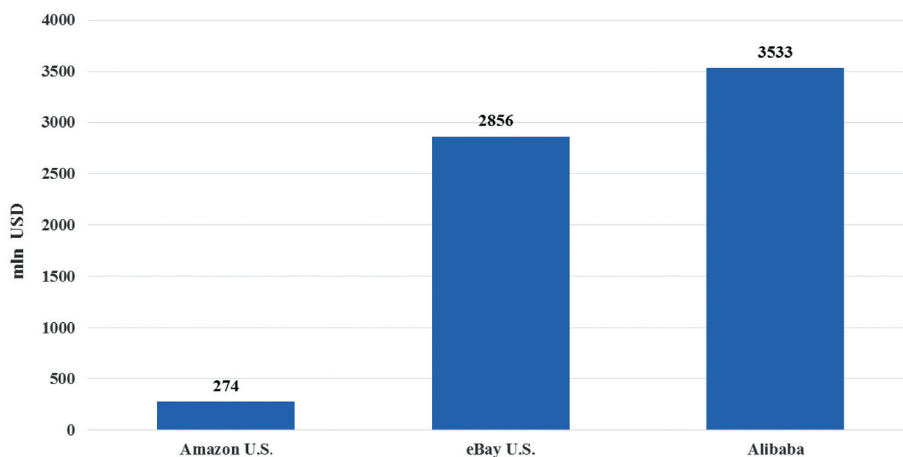
w systemie aukcyjnym, można wyraźnie zobaczyć znaczną dysproporcję w wynikach uzyskanych przez obie firmy (rysunek 5.8). Najwyższe wartości wskaźnika GMV w badanym okresie eBay Inc. zanotowała w latach 2006–2009. Były one wynikiem zwiększonego zainteresowania zakupami aukcyjnymi w okresie ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego rynków finansowych w latach 2007–2010. W czasie kryzysu zakupy internetowe, także dokonywane w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, zyskały na znaczeniu głównie dzięki konkurencyjnym cenom, bogatemu asortymentowi produktów w porównaniu z zakupami dokonywanymi w tradycyjnych sklepach.

Biorąc pod uwagę wartość przychodów uzyskanych przez firmy eBay Inc. i Amazon Inc., można dostrzec znaczną różnicę, jaka dzieli obydwie firmy. W 2013 r. eBay Inc. zanotował bowiem blisko 3 mld USD przychodów, podczas gdy Amazon Inc. 274 mln USD. Dysproporcja ta wynika przede wszystkim z rozbudowanej horizontalno-wertykalnej listy przedmiotów i usług serwisów eBay na świecie, jak również liczby przedmiotów i całkowitej wartości sprzedaży za pośrednictwem serwisów grupy aukcyjnej. W porównaniu z eBay Inc. liczba przedmiotów dostępnych w serwisie handlowym Amazon.com jest mniejsza, co wynika z ograniczonej liczby kategorii przedmiotów oferowanych na jego stronach (rysunek 5.9).

Rysunek 5.8. Całkowita wartość towarów sprzedanych przez serwisy eBay Inc. i Amazon.com w latach 2001–2010 (w mln USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Steiner, *Wall Street Longs for Good Old Days of eBay Growth*, <http://www.ecommercebytes.com/C/abblog/blog.pl?pl/2010/4/1271523606.html> (dostęp: 4.09.2014).

Rysunek 5.9. Przychody eBay Inc., Alibaba Group i Amazon Inc. w 2013 r. (w mln USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: V. Luckerson, *These 2 Charts Show How Enormously Powerful Alibaba Is*, <http://time.com/91131/alibaba-ipo-in-two-charts> (dostęp: 13.09.2014).

Dokonując analizy otoczenia konkurencyjnego serwisów transakcyjno-aukcyjnych eBay Inc. na świecie, można wyodrębnić trzy główne grupy serwisów i portali wpływających na pozycję oraz miejsce grupy aukcyjnej w *e-commerce*. Pierwszą grupę stanowią firmy i serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne o charakterze lokalnym i regionalnym, które nie zagrażają pozycji firmy aukcyjnej, m.in. z uwagi na mniejszy i ograniczony zasięg geograficzny, niższą liczbę przedmiotów i użytkowników czy ograniczoną funkcjonalność. Mogą stać się partnerami grupy aukcyjnej i uchodzić głównie za formę uzupełnienia jej katalogu przedmiotów i usług na danym rynku. Przykładami takich rynków są przede wszystkim Europa, Ameryka Północna i Australia.

Drugą grupę stanowią firmy i serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, do których należy decydujący udział w wirtualnej przestrzeni handlowej. Na rynkach online serwisy eBay pełnią głównie rolę uzupełniającą i wspomagającą handel internetowy, swoją pozycję w odniesieniu do konkurencji eBay Inc. będzie zaś próbował utrzymać głównie przez strategiczną grę i uczciwą walkę konkurencyjną z lokalnymi przedsięwzięciami aukcyjnymi. Za przykład takiego rynku uchodzi Azja, w szczególności rynek chiński, na którym jedynie alians strategiczny i spółka *joint-venture* z lokalnymi firmami aukcyjnymi stały się dla eBay Inc. formą przetrwania.

Ostatnią grupą podmiotów w otoczeniu konkurencyjnym eBay Inc. są portale i serwisy handlowe (np. Amazon.com), które mogą uchodzić za największe źródło zagrożenia. Wprawdzie serwisy te „występują” we własnym imieniu i prowadzą działalność handlową na własne ryzyko, niemniej jednak m.in. bogaty katalog

przedmiotów i usług i długi ogon produktów, nowe funkcjonalności, centra dystrybucyjne w różnych państwach mogą sprawić, że pozycja analizowanych serwisów i portali w przyszłości będzie silna.

5.2.4. Pozycja grupy eBay Inc. na rynku chińskim w świetle konkurencji z lokalnym serwisem aukcyjnym TaoBao

eBay odnosi sukcesy wszędzie poza Chinami – tam jego siła może słabnąć. eBay może jest rekinem w oceanie, ale ja jestem krokodylem w rzece Jangcy. Jeżeli będziemy walczyć w oceanie, przegramy, ale jeśli walka rozegra się w rzece, to jesteście zwycięzcami⁹⁹².

Jack Ma, założyciel i CEO Alibaba Group

Inaczej niż na rynkach europejskich i amerykańskim przedstawia się sytuacja eBay Inc. na rynku azjatyckim, a zwłaszcza w Chinach. Tutaj handel elektroniczny (w szczególności aukcje online) stał się popularny w znacznie późniejszym okresie, pomimo zdecydowanie większej liczby aktywnych użytkowników Internetu (516 mln w Chinach i 244 mln w Stanach Zjednoczonych), o czym świadczy m.in. udział *e-commerce* w rynkach amerykańskim i chińskim. W 2012 r. wynosił on ok. 2,5% i szacowany był na 110 mld USD w Chinach (dla porównania: udział *e-commerce* w rynku filipińskim wynosił mniej niż 1%, wartość przychodów z tytułu transakcji handlowych zawartych w Internecie wynosiła zaś 1,15 mld USD) i 6% oraz 343 mld USD dla *e-commerce* w Stanach Zjednoczonych.

Niemalże na wszystkich rynkach azjatyckich firma aukcyjna eBay Inc. uchodzi za aktora drugoplanowego. Wyjątek stanowią Korea Południowa i Turcja, gdzie największe serwisy transakcyjno-aukcyjne – Gmarket i GittiGigiyor.com – są własnością eBay Inc. dzięki przejęciu części udziałów w lokalnych firmach aukcyjnych, jak również Filipiny i Wietnam, w których grupa eBay Inc. zdobyła pozycję lidera rynku głównie dzięki temu, że brakuje konkurencyjnego serwisu transakcyjno-aukcyjnego, który mógłby zagrozić jej pozycji.

Na pozostałych rynkach – indyjskim, malezyjskim, singapurskim, tajlandzkim i tajwańskim – serwisy transakcyjno-aukcyjne eBay ustępują miejsca lokalnym serwisom, m.in.: Lelong.my, Olx.co.th i Korrakar.com, głównie w wyniku wystąpienia tych

⁹⁹² Tekst oryginalny: „eBay thrives elsewhere but may falter in China. eBay may be a shark in the ocean, but I am a crocodile in the Yangtze River. If we fight in the ocean, we lose – but if we fight in the river, we win”. J. Hu, O. Congbo Mao, *Tmall, the Sky Cat: a Rocky Road Toward Bringing Buyers and Suppliers Together*, w: *The Supply Chain Management Casebook: Comprehensive Coverage and Best Practices in SCM*, red. Ch. Munson, FT Press, Upper Saddle River, New Jersey 2013, s. 171.

samych przesłanek, które zadecydowały o drugoplanowej roli serwisu handlowego eBay na rynku internetowym w Chinach. Tej kwestii zostanie poświęcona dalsza część podrzdziału.

W przypadku wspomnianego rynku chińskiego pozycję lidera utrzymuje serwis transakcyjno-aukcyjny TaoBao.com, określane jako „chiński eBay na sterydach” (ang. *a Chinese eBay on Steroids*)⁹⁹³, założony 10 maja 2003 r. przez chińskiego przedsiębiorcę Jacka Ma i należący do Alibaba Group, jednej z największych platform B2B na świecie⁹⁹⁴. TaoBao jako serwis o modelu aukcyjnym C2C pojawił się na rynku internetowym w Chinach stosunkowo późno, niemniej w umiejętny sposób wprowadził strategię konkurowania z międzynarodową grupą aukcyjną. Z kolei przypadek eBay Inc. w Chinach doskonale przedstawia specyfikę oraz osobliwość tego rynku, który zasadniczo różni się od innych rynków internetowych na świecie, oraz udowadnia, że za niepowodzenia zagranicznych firm internetowych odpowiadają tutaj różne czynniki i popełnione błędy.

⁹⁹³ Nazwa „TaoBao” w języku *Mandarin Chinese* miała oznaczać „kopanie skarbów” (ang. *digging for treasure, searching for treasure*). Serwis podzielony był na dwie główne sekcje – TaoBao Mall (platformę B2C, założoną w kwietniu 2008 r.) i TaoBao Marketplace (serwis C2C). W 2009 r. udział sekcji C2C wynosił 92%, przy 8-procentowym udziale sekcji B2C. W 2011 r. udział TaoBao Mall wzrósł do 24%. Por.: J.K. Yuann, J. Inch, *Supertrends of Future China: Billion Dollar Business Opportunities for China's Olympic Decade*, World Scientific, Singapore–Hackensack 2008, s. 196–197. Więcej na temat TaoBao m.in. w: L. Bai, *Evolving Online Empowerment: The Manchu Identity Revival Since the 1980s*, School of Law, University of Maryland, Baltimore 2008, s. 25; S.A. Becker, *Electronic Commerce: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, t. 1, Information Science Reference, Hershey 2008, s. 1875; *China Business Guide*, China Knowledge Press, Singapore 2004, s. 247; D. Denison, K. Xin, A.M. Guidroz, L. Zhang, *Corporate Culture in Chinese Organizations*, w: *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, red. N.M. Ashkanasy, C. Wilderom, M.F. Peterson, Sage Publications, Thousand Oaks 2011, s. 571–576; R.D. Hisrich, *International Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a Global Venture*, Sage Publications, Thousand Oaks 2013, s. 34–35; G. Holden, *Selling Beyond eBay: Foolproof Ways to Reach More Customers and Make Big Money on Rival Online Marketplaces*, American Management Association, New York 2006, s. 252–253; J. Naisbitt, *Mind Set!: Reset Your Thinking and See the Future*, Collins, New York 2006, s. 190–191; J.J. Wang, *Recent Development of e-Tailing and Its Logistics in China*, w: *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*, red. C.D.J. Waters, S. Rinsler, Kogan Page Limited, London–Philadelphia 2014, s. 420–427.

⁹⁹⁴ Zhu Hang, Chai Wenjing, Su Xing i Wu Ziwei podają, że Alibaba Group powstała w 1999 r. Założycielem Alibaba.com, jednego z głównych serwisów należących do Alibaba Group, był Jack Ma Yun, który razem z 17 przyjaciółmi stworzył serwis w swoim apartamencie Hongzhou w Chinach. Miał to być wirtualny bazar należący do czołówki najlepszych witryn na świecie. Początkowo firma skupiła się na obsłudze małych i średnich przedsiębiorstw. Aktualnie do grupy aukcyjnej Alibaba należą: serwis handlowy Alibaba.com (B2B), z oddziałami w Chinach (alibaba.com.cn) i Japonii (alibaba.com.jp), serwis transakcyjno-aukcyjny TaoBao (C2C), Tmall (B2C), Etao (wyszukiwarka przedmiotów), Juhuasuan (grupy kupujących), wsparte przez system płatności internetowych Alipay, Alibaba Cloud Computing (centrum danych) oraz serwis logistyczny. Z. Hang, Ch. Wenjing, S. Xing, W. Ziwei, *TaoBao vs eBay: The Fight Between a Local Nobody and a Global Giant*, w: *Dynamics of International Business: Asia-Pacific Business Cases*, red. P. Ramburuth, Ch. Stringer, M. Serapio, Cambridge University Press, Cambridge–Port Melbourne 2013, s. 218; J. Hu, O. Congbo Mao, op.cit., s. 171–180; D. Schepp, B. Schepp, *The Official Alibaba.com Success Guide: Insider Tips and Strategies for Sourcing Products from the World's Largest B2B Marketplace*, John Wiley & Sons, Indianapolis 2009, s. 17–18; G. Schneider, *Electronic Commerce*, Cengage Learning, Mason, s. 311–312.

Wejście eBay Inc. na rynek internetowy w Chinach w 2002 r. i przejęcie części udziałów w jednym z największych i najbardziej dojrzałych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych EachNet miało stanowić najważniejszy krok w rozwoju firmy aukcyjnej, jak również przełom w jej dotychczasowej działalności. Za ekspansją na rynek chiński stanęła ówczesna CEO grupy aukcyjnej Margaret Cushing Whitman⁹⁹⁵, moment wejścia eBay Inc. na kontynent azjatycki wiązał się zaś m.in. z osiągnięciem przez analizowaną grupę aukcyjną kilku milionów dolarów amerykańskich obrotu w ciągu roku i statusu największej firmy aukcyjnej C2C i B2C na świecie.

W badanym okresie liczba użytkowników Internetu w Chinach, którzy dokonywali zakupów za pośrednictwem sieci, wynosiła blisko 20 mln, podczas gdy w 2006 r. populacja Chin przekroczyła 100 mln osób, z czego około 9 mln użytkowników codziennie odwiedzało strony serwisów handlowych⁹⁹⁶.

Współzawodnictwo TaoBao i eBay Inc. na tym samym rynku wiązało się z realizacją dwóch zupełnie odmiennych modeli biznesu. Nie sprawdziło się zatem założenie eBay Inc. dotyczące przeniesienia wizerunku marki lidera rynku ze Stanów Zjednoczonych do Chin bez jakichkolwiek modyfikacji, jak to grupa ta czyniła podczas tworzenia i/lub przejmowania innych zagranicznych serwisów o profilu aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym. Na rynku chińskim nie znalazła także zastosowania „zasada pierwszeństwa” firmy eBay Inc., która weszła do Chin w 2002 r. (tj. rok wcześniej przed powstaniem TaoBao) dzięki przejęciu 33% udziałów w serwisie EachNet⁹⁹⁷. Przejmując rok później pozostałą część udziałów chińskiej firmy, eBay Inc. twierdził, że będzie to drugi co do wielkości (po Stanach Zjednoczonych) rynek na świecie obsługiwany przez amerykańską firmę aukcyjną. Postulat ten sprawił, że w tym samym czasie eBay Inc. rozpoczął agresywną kampanię reklamową i blokowanie kanałów marketingowych serwisu TaoBao⁹⁹⁸.

Zasadnicza różnica między eBay EachNet i TaoBao dotyczyła modelu funkcjonowania serwisów transakcyjno-aukcyjnych. Chińska witryna eBay miała być bezpłatna, tzn. że grupa aukcyjna zobligowała się do niepobierania żadnych opłat za wystawienie przedmiotów i prowizji z tytułu sprzedaży. W rzeczywistości firma

⁹⁹⁵ Sylwetka zawodowa Margaret Cushing Whitman została przedstawiona w kolejnym podrozdziale.

⁹⁹⁶ J.J. Wang, op.cit., s. 420.

⁹⁹⁷ Serwis aukcyjny EachNet został utworzony w 1998 r. w Szanghaju przez Tan Haiyin i Shao Yibo, absolwentów Harvard Business School. Po przejęciu przez eBay Inc. serwis stał się odbiciem serwisów transakcyjno-aukcyjnych eBay zarówno pod względem stylu, kolorystyki, struktury, jak i funkcjonalności. Serwis wprowadził również opłaty – od 0,16 USD do 1,3 USD za wystawienie przedmiotu na sprzedaż oraz od 0,25 USD do 2 USD z tytułu prowizji od sprzedaży. W październiku 1999 r. EachNet uzyskał 6,5 mln USD kapitału inwestycyjnego typu *venture capital*. W 2003 r. jego udział w chińskim rynku wynosił około 90%. W 2002 r. eBay Inc. przejął 33% udziałów w serwisie za 30 mln USD, zaś rok później pozostałą część udziałów za kwotę 150 mln USD.

⁹⁹⁸ Z. Hang, Ch. Wenjing, S. Xing, W. Ziwei, op.cit., s. 218.

eBay Inc. zachowała dotychczas stosowaną w innych państwach politykę finansowania (tj. prowizję od sprzedaży w wysokości 8–10% w zależności od ceny końcowej oraz opłaty za wystawienie aukcji), pragnąc tym samym przenieść jej zasady także w stosunku do chińskich użytkowników serwisu. W obliczu takiej polityki model finansowania eBay EachNet okazał się wysoce nieodpowiedni wobec bezpłatnego modelu (ang. *free model*) działalności handlowej w serwisie transakcyjno-aukcyjnym TaoBao, który w badanym okresie posiadał zaledwie 8-procentowy udział w rynku (przy 72-procentowym udziale eBay EachNet⁹⁹⁹) i uzyskiwał dochody głównie z reklam. W konsekwencji ten brak wiedzy eBay Inc. na temat wrażliwości cenowej chińskich e-konsumentów przyczynił się do utraty znacznej części użytkowników chińskiej witryny eBay w późniejszym okresie na rzecz bezpłatnego serwisu TaoBao.

Pragnąc jeszcze bardziej wzmocnić swój udział na rynku chińskim, amerykańska firma aukcyjna przeznaczyła 100 mln USD, tj. 1/3 swojego budżetu, na działania wspomagające agresywną kampanię promocyjną oraz możliwość konkurowania eBay z innymi firmami *e-commerce* na rynku internetowym w Chinach. Znaczną część swojego budżetu planowała wykorzystać na działania reklamowe, w szczególności reklamy telewizyjne, zewnętrzne (ang. *outdoor*) i mobilne w autobusach. Posiadając także silne wsparcie finansowe ze strony firmy matki w Stanach Zjednoczonych, eBay EachNet podpisał kilka kontraktów reklamowych z dużymi portalami internetowymi (Sina, Sohu i NetEase¹⁰⁰⁰), wyszukiwarkami internetowymi i znanymi w Chinach witrynami online. W kontraktach wprowadził jednak zastrzeżenie dotyczące zakazu zawierania umów reklamowych z innymi konkurencyjnymi serwisami i portalami aukcyjnymi, w szczególności Yahoo! Auction i TaoBao. Sytuacja ta sprawiła, że większość głównych kanałów reklamowych w Chinach została zablokowana przez eBay EachNet. Zakaz ten dotyczył przede wszystkim nowo powstałych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w Chinach, w tym TaoBao, dla których reklama w pierwszym okresie funkcjonowania (tj. w fazie dot-comów) miała decydujące znaczenie¹⁰⁰¹.

Ta restrykcyjna polityka promocyjna przesądziła o monopolistycznej pozycji grupy eBay Inc. na rynku chińskim. By zmienić tę sytuację, twórcy serwisu transakcyjno-

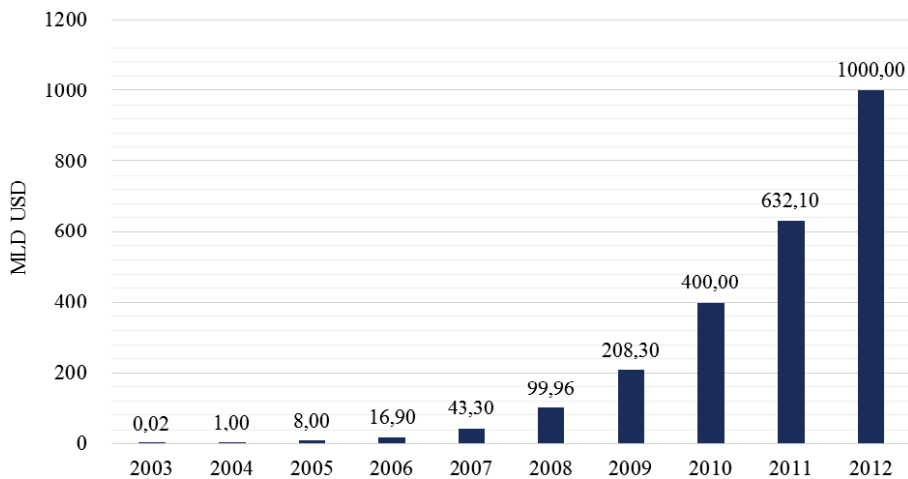
⁹⁹⁹ Kolejną z różnic okazał się także proces zarządzania danymi. eBay Inc. jako pierwszy na świecie przyjął model centralizacji zarządzania. Proces ten wymagał jednak codziennych prac konserwacyjnych na międzynarodowej witrynie aukcyjnej eBay, które po przejęciu serwisu EachNet okazały się problematyczne. Nawet niewielka zmiana na chińskiej witrynie eBay wymagała sporo czasu na jej przeprowadzenie, będąc wynikiem długiej i skomplikowanej procedury formalnościowo-organizacyjnej, opóźnień w odpowiedziach itp. Ibidem, s. 222–223.

¹⁰⁰⁰ Sina Corp., Sohu Inc. i NetEase to chińskie firmy medialne, prowadzące działalność w różnych liniach biznesowych: reklamie online, wyszukiwarkach online, telefonii internetowej itd.

¹⁰⁰¹ Z. Hang, Ch. Wenjing, S. Xing, W. Ziwei, op.cit., s. 222–223.

-aukcyjnego TaoBao postawili na jego rozwój organiczny i wprowadzenie nowego modelu reklamowego, opierającego się na przekonywaniu użytkowników, głównie sprzedawców, by umieszczali w serwisie jeszcze więcej przedmiotów, albowiem to właśnie „objętość” asortymentu mogła być jednym (o ile nie jedynym) z kluczy do sukcesu TaoBao (ang. *more volume was essential*). Tak też się stało, o czym świadczy dynamicznie rosnący wskaźnik całkowitej wartości sprzedaży w serwisie TaoBao w latach 2003–2012 (rysunek 5.10).

Rysunek 5.10. Całkowita wartość sprzedaży w serwisie TaoBao w latach 2003–2012 (w mld USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Alibaba's Tmall and Taobao Ecommerce Sites Pass \$157b in Combined 2012 Sales Volume*, <http://thenextweb.com/asia/2012/12/03/alibabas-tmall-and-taobao-e-commerce-sites-pass-157b-in-combined-2012-sales-volume> (dostęp: 11.09.2014).

Jak piszą Jiangyong Lu i Zhingang Tao¹⁰⁰², istotne znaczenie dla chińskich użytkowników serwisów handlowych mają także zaufanie, bezpieczeństwo oraz znana i sprawdzona marka przedsięwzięć internetowych funkcjonujących na chińskim rynku od lat¹⁰⁰³. Wprawdzie eBay Inc. miał już w badanym okresie znaną markę na świecie i pojawił się na chińskim rynku wcześniej niż TaoBao, jednak w rankingu

¹⁰⁰² J. Lu, Z. Tao, *eBay's Strategy in China: Alliance or Acquisition*, w: *Understanding Business Strategy: Concepts and Cases*, red. R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, M.A. Hitt, South-Western Cengage Learning, Mason 2008, s. C-86.

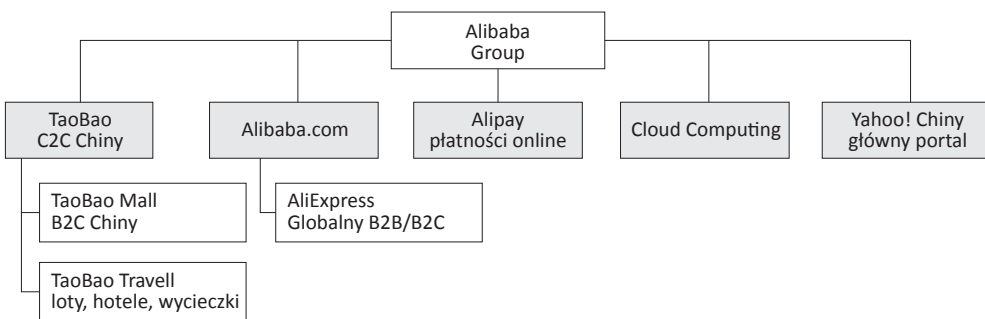
¹⁰⁰³ Oznacza to, że wolą oni zakupy w znanych zagranicznych serwisach internetowych, funkcjonujących w Chinach od dłuższego czasu niż w nowopowstałych krajowych sklepach internetowych i serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych. Mając także do wyboru zakupy w nowych serwisach zagranicznych i znanych krajowych, wybierają tę drugą opcję.

zaufania amerykańska grupa aukcyjna wypadła znacznie gorzej niż jej chiński rywal. W odpowiednim czasie nie udostępniła użytkownikom eBay EachNet kilku z istotnych narzędzi pomocnych w dokonywaniu zakupów aukcyjnych: płatności PayPal, systemu bezpiecznych przesyłek *Escrow* oraz narzędzi służących do interakcji między kupującymi i sprzedającymi podczas dokonywania zakupów.

Narzędzia te wprowadziła Alibaba Group dla serwisu transakcyjno-aukcyjnego TaoBao, oferując m.in.: serwis płatności internetowych AliPay, system śledzenia przesyłek, system szybkich wiadomości Ali Wangwang, w pełni zintegrowany z wirtualną platformą handlową, oraz narzędzia komunikacji między użytkownikami podczas licytacji w czasie rzeczywistym, umożliwiające budowanie atmosfery zaufania na każdym etapie procesu zakupowego.

Ten ekosystem serwisów i narzędzi dostępnych w serwisie TaoBao (rysunek 5.11), których zabrakło eBay Inc. podczas tworzenia eBay EachNet, pozwalał na budowanie zaufania między użytkownikami i stał się kolejnym czynnikiem wzmacniającym pozycję chińskiego serwisu transakcyjno-aukcyjnego na rodzimym rynku internetowym. Sytuacji eBay Inc. nie uratowało także przejęcie operatora telefonii internetowej Skype, która teoretycznie mogłaby poprawić reputację amerykańskiego giganta aukcyjnego na badanym rynku. W rzeczywistości jednak chińscy użytkownicy eBay EachNet bardzo rzadko używali tego narzędzia komunikacji, dlatego też nie przyniosło ono zakładanych rezultatów.

Rysunek 5.11. Ekosystem serwisów i narzędzi tworzących witrynę aukcyjną TaoBao i Alibaba



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Lukoff, *Alibaba and eBay: More Competition Than Cooperation, Despite a Show of Friendship*, <http://venturebeat.com/2010/09/20/alibaba-and-ebay-more-competition-than-cooperation-despite-a-show-of-friendship> (dostęp: 12.09.2014).

Obok braku zaangażowania ze strony grupy aukcyjnej w zbudowanie właściwej atmosfery zaufania i bezpieczeństwa zarówno między samymi użytkownikami, jak i między użytkownikami a nią samą problemem stało się także:

- większe zorientowanie serwisu na produkty (ang. *listings more product-centric*) niż na klienta (ang. *customer-centric*)¹⁰⁰⁴;
- słaba obsługa klientów;
- brak infolinii i *call center* w zakresie obsługi klientów¹⁰⁰⁵.

Wszystkie te sytuacje i błędy, jak również brak stabilnego systemu bezpieczeństwa oraz zaufania były kolejnymi powodami utraty części rynku przez eBay EachNet na rzecz TaoBao (eBay Inc. nie pomogły nawet kilkuletnia historia działalności aukcyjnej na świecie oraz pierwszeństwo na chińskim rynku online). Wykaz wybranych różnic w funkcjonowaniu serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych grup eBay Inc. i Alibaba w latach 2002–2006 przedstawia tabela 5.17.

Tabela 5.17. Różnice w funkcjonowaniu serwisów eBay EachNet i TaoBao na rynku chińskim

Cecha	eBay EachNet	TaoBao
Model biznesowy	<ul style="list-style-type: none"> • B2C i C2C, • serwis płatny, • lista kategorii tematycznych taka jak w innych serwisach eBay 	<ul style="list-style-type: none"> • B2C, C2C, • serwis bezpłatny, • lista kategorii tematycznych stworzona na wzór typowego chińskiego sklepu
Prototyp serwisu	<ul style="list-style-type: none"> • stworzony na wzór amerykańskiego serwisu aukcyjnego eBay.com 	<ul style="list-style-type: none"> • stworzony zgodnie z utrwalonymi zasadami i wartościami
Użytkownicy	<ul style="list-style-type: none"> • przedstawiciele pokoleń X, Y i Z^a 	<ul style="list-style-type: none"> • głównie pokolenia Y i Z
Funkcjonalność serwisu	<ul style="list-style-type: none"> • podstawowa 	<ul style="list-style-type: none"> • rozszerzona
Orientacja	<ul style="list-style-type: none"> • na ofertę, użytkownicy traktowani jako podmioty „z zewnątrz” 	<ul style="list-style-type: none"> • na klientów, użytkownicy traktowani jako wspólnota i część firmy
Kultura miejsca i handlu	<ul style="list-style-type: none"> • połączenie cech garażowych wyprzedaży z systemem aukcyjnym, • traktowanie serwisów głównie jako miejsc, w których funkcjonuje rynek kupujących i sprzedających 	<ul style="list-style-type: none"> • tzw. <i>teahouse culture</i>, czyli tzw. kultura herbaciarni, miejsca kojarzonego głównie z rozrywką, relaksem i przyjemnością
Forma interakcji przy dokonywaniu zakupów	<ul style="list-style-type: none"> • przeważający udział interakcji typu <i>face-to-monitor</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • duże znaczenie mają interakcje <i>face-to-face</i>
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> • niesynchroniczna, • pośrednia, • za pośrednictwem e-maili i innych niesynchronicznych kanałów komunikacji 	<ul style="list-style-type: none"> • synchroniczna, • bezpośrednia, • głównie przez chat i fora internetowe
System oceny	<ul style="list-style-type: none"> • głównie komentarze pozakupowe 	<ul style="list-style-type: none"> • rekomendacje, • gwarancje poszczególnych użytkowników

¹⁰⁰⁴ Listingi TaoBao posiadały zorientowanie na klienta, co oznacza, że były tworzone według różnych kategorii osobowych, np. „Mężczyzna”, „Kobieta”, „Dziecko”. Z kolei eBay EachNet, czerpiąc z dotychczas utrwalonego wzorca, zaproponował oferty skierowane według kryterium preferencji kupujących i sprzedających.

¹⁰⁰⁵ Dla przykładu, w 2011 r. grupa aukcyjna Alibaba posiadała miliony przedstawicieli działu obsługi klienta serwisu aukcyjnego TaoBao na terenie całego kraju.

Cecha	eBay EachNet	TaoBao
Obsługa serwisu	<ul style="list-style-type: none"> • administratorzy, zwani adminami, spersonalizowani, aczkolwiek mogący obsługiwać się nickiem, tj. nazwą użytkownika serwisu 	<ul style="list-style-type: none"> • moderatorzy, zwani Dian Xiao Er (ang. <i>a little wait</i>, pol. chwila) lub <i>waiters of teahouse</i> (pol. kelnerzy z herbaciarni), obsługujący się awatarami bohaterów chińskich opowieści i nowel
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • dobrze wykształceni, doświadczeni i profesjonalni 	<ul style="list-style-type: none"> • zmotywowani absolwenci uczelni wyższych
Kierownictwo	<ul style="list-style-type: none"> • wykształcenie „zachodnie”, • pochodzący z całego świata 	<ul style="list-style-type: none"> • absolwenci lokalnych uczelni, • pochodzący z krajów azjatyckich
Sposób podejmowanie decyzji	<ul style="list-style-type: none"> • scentralizowany, analityczny 	<ul style="list-style-type: none"> • zdecentralizowany, semianalityczny
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie nakłady na działania promocyjne, • podpisywanie umów i kontraktów z mediami 	<ul style="list-style-type: none"> • niewielkie nakłady, tzw. mrowcza praca (ang. <i>switched to the ants way</i>), • marketing partyzancki
Motto serwisu	<ul style="list-style-type: none"> • „The largest online marketplace” 	<ul style="list-style-type: none"> • „If you see the Word in a handstand you'll discover something different”

^a Generację X (ang. *Generation X*, skrót: *Gen X* lub *Gen Xers*), zwaną także *Baby Bust Generation* z powodu niskiej liczby urodzeń występujących po drugiej wojnie światowej, tworzą ludzie urodzeni w latach 1963–1977. Pierwsza fala generacji X urodziła się w latach 1961–1964 i zwana była falą Atari (z ang. *Atari Wave*), bowiem jej przedstawiciele grali na konsolach gier Atari. Generacja Y (ang. *Generation Y*, *the Y Generation*; zwana pokoleniem Y i Y-kami) to fala powstała m.in. po generacji seniorów (1922–1943) i *Baby Boomers* (1946–1964) oraz generacji X oraz poprzedzająca nowe pokolenie – generację Z (ang. *Generation Z*, *Pop Generation*, *Tech Generation*, *Gen Net*), która przejdzie w nowy rodzaj generacji w 2025 r. i jest reprezentowana przez wnuków przedstawicieli wyżu demograficznego *Baby Boom Generation*. Ludzie generacji Z posiadają szeroki dostęp do technologii i różnych narzędzi, które kształtują ich życie na wiele sposobów. T.J. Erickson, *Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work*, Harvard Business Press, Boston 2008, s. 6; J.M. Phillips, S.M. Gully, *Organizational Behavior: Tools for Success*, Cengage Learning, Mason 2011, s. 77; N. Stępnicka, P. Bąkowska, *Wikinomia i prosumpcja a rozwój kapitału ludzkiego w Internecie*, w: *Komunikowanie się w społeczeństwie wiedzy XXI wieku*, red. N. Majchrzak, A. Zduniak, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa, Poznań, 2011, s. 261–271; B. Tulgan, *The Manager's Pocket Guide to Generation X*, HRD Press, Amherst 1997, s. 3.

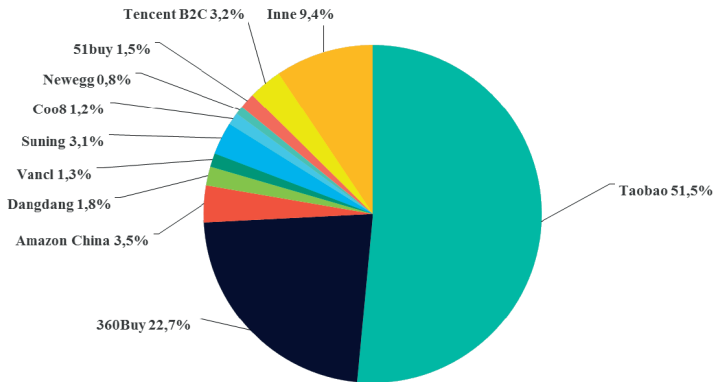
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Q. Ye, Q. Hu, Y. Li, *How Organizational Culture Shapes Competitive Strategies: a Comparative Case Study of Two Ecommerce Firms in China*, http://www.pacis-net.org/file/2008/PACIS2008_Camera-Ready_Paper_102.pdf (dostęp: 12.09.2014).

Sytuacji eBay Inc. na rynku chińskim nie zmieniła nawet zmiana modelu e-biznesowego firmy, wprowadzenie dwóch serwisów płatności (globalnego systemu PayPal i chińskiego An Fu Tong), jak również zmniejszenie opłat transakcyjnych na początku 2006 r. Tę zamianę ról na chińskim rynku internetowym obrazują liczby: 53 mln użytkowników w serwisie TaoBao w grudniu 2007 r. w obliczu 5-krotnie niższej liczby użytkowników eBay EachNet w tym samym okresie¹⁰⁰⁶. W 2011 r. liczba użytkowników TaoBao wynosiła już 145 mln, chińska firma generowała zaś ponad 1,9 mld USD obrotu, zatrudniała około

¹⁰⁰⁶ Por.: J.K. Yuann, J. Inch, op.cit., s. 196–197. W tym samym roku serwis aukcyjny rozszerzył swoją działalność o nową platformę sprzedaży B2C, zwaną TaoBao Mall, która w 2011 r. stała się niezależnym od grupy Alibaba serwisem handlowym, zmieniając nazwę na Tian Mao (Tmall). M. Crabbe, *Myth-Busting China's Numbers: Understanding and Using China's Statistics*, Palgrave Macmillan, London 2014, s. nlb.

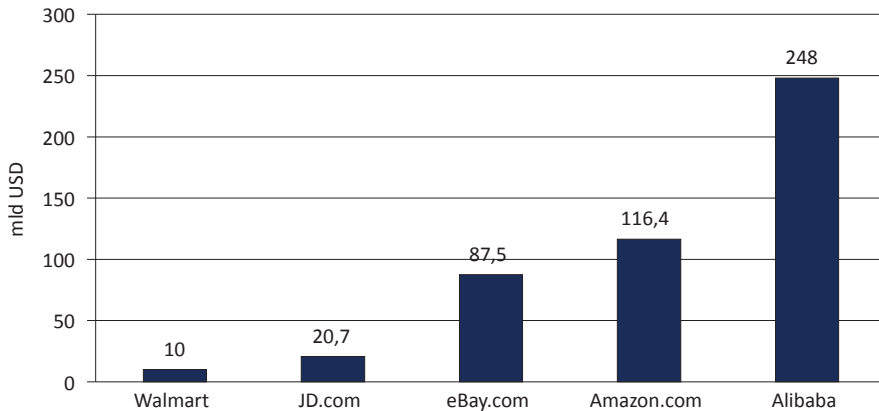
2,8 tys. pracowników¹⁰⁰⁷ oraz kontrolowała ponad 80% aukcji internetowych i ponad połowę azjatyckiego *e-commerce* (rysunek 5.12). Wyniki te czyniły ją największą firmą handlową w Azji. Uzyskała wyższą wartość sprzedaży w porównaniu z siecią sklepów Wal-Mart, Carrefour i JD.com na badanym obszarze¹⁰⁰⁸ (rysunek 5.13).

Rysunek 5.12. Udział serwisu TaoBao w chińskim rynku B2C i C2C w pierwszym kwartale 2012 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.L. Holloman, *China Catalyst: Powering Global Growth by Reaching the Fastest Growing Consumer Market in the World*, Wiley & Sons, New Jersey 2013, s. 88.

Rysunek 5.13. Udział serwisu Alibaba w *e-commerce* w 2013 r. (w mld USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Egan, *Alibaba 101: The Biggest IPO of All Time*, www.money.cnn.com/2014/09/10/investing/alibaba-ipo-record-china-e-commerce/index.html (dostęp: 12.09.2014).

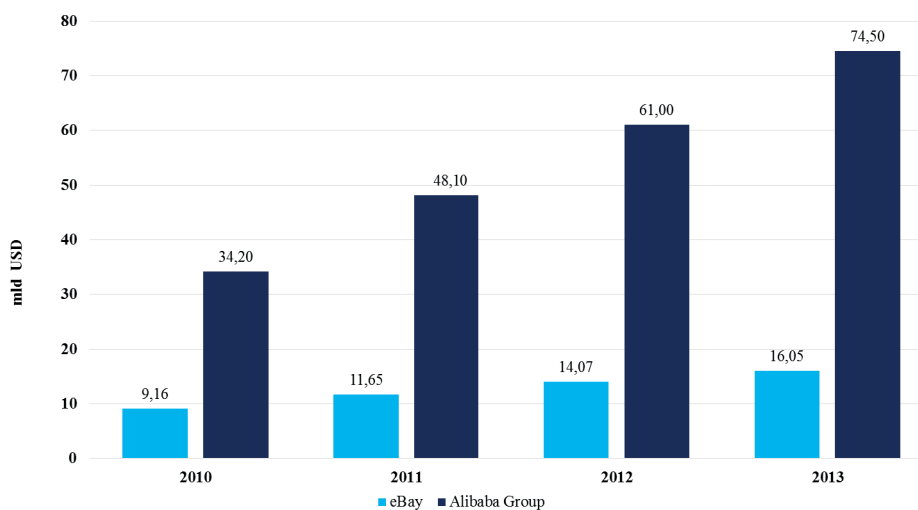
¹⁰⁰⁷ D. Denison, K. Xin, A.M. Guidroz, L. Zhang, op.cit., s. 571.

¹⁰⁰⁸ J. Wu, J. Chen, *Distribution in China*, w: *Marketing Management in Asia*, red. S. Paliwoda, T. Andrews, J. Chen, Routledge, London–New York 2013, s. 14–15.

Już w 2007 r. kierownictwo firmy aukcyjnej eBay Inc. zrozumiało, że chiński rynek internetowy jest zbyt konkurencyjny i z powodu obecności innych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, w szczególności TaoBao – największego serwisu handlowego na rynku azjatyckim i najbardziej preferowanej strony handlu internetowego w Chinach, niezwykle trudnym rynkiem do zdobycia. W 2012 r. serwis ten znalazł się na 14. miejscu pod względem popularności w Internecie według rankingu Alexa.com, podczas gdy eBay Inc. na 21. miejscu¹⁰⁰⁹.

Także pod względem przychodów z prowadzonej działalności w Chinach w latach 2010–2013 grupa aukcyjna eBay Inc. wykazywała znacznie niższe wyniki w porównaniu z Grupą Alibaba. Dla przykładu, w 2010 r. wielkość przychodów eBay wynosiła blisko 9,2 mld USD, w 2013 r. zaś wzrosła do 16,05 mld USD, jednak wzrost przychodów uzyskiwanych przez Alibaba.com w badanym okresie był zdecydowanie wyższy – w 2010 r. grupa uzyskała 34,2 mld USD, w 2013 r. zaś ponad 2-krotnie więcej, tj. 74,5 mld USD (rysunek 5.14).

Rysunek 5.14. Wartość przychodów grup aukcyjnych Alibaba i eBay Inc. w latach 2010–2013 (w mld USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Taobao: The Leading Online Platform for Consumer to Consumer Selling*, <http://www.taobao-stock.com> (dostęp: 11.09.2014).

¹⁰⁰⁹ R.H. Froyk, *The ABCs of Ecommerce and Dropshipping Success: Practical Guide How to Start and Run a Successful Online Store and Ecommerce Business*, abc-of-ecommerce.com, New York 2012, s. 6.

W podsumowaniu można stwierdzić, że największym i najistotniejszym błędem eBay Inc. w podjętej strategii ekspansji na chińskim rynku okazała się słaba jego znajomość¹⁰¹⁰. Firma przeniosła wypracowany w Stanach Zjednoczonych i innych państwach europejskich uniwersalny model e-biznesu wraz ze stosowanym systemem opłat, listingami oraz innymi usługami na rynek internetowy w Chinach.

W rzeczywistości grupa aukcyjna „obeszła” w ten sposób zagadnienie chińskiej kultury organizacyjnej w dokonywaniu zakupów, mającej istotne znaczenie dla określenia strategii konkurencji, jak również nie rozumiała potrzeb i preferencji chińskich użytkowników Internetu, w których przypadku korzystanie z usług serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych wiązało się z przyjęciem określonej postawy względem *e-commerce*. Jak piszą bowiem Daniel Denison, Katherine Xin, Ashley M. Guidroz i Lily Zhang¹⁰¹¹, grupa aukcyjna Alibaba stworzyła swoją platformę handlową w myśl założeń tzw. kultury herbacianej (ang. *teahouse culture*), w której na pierwszym miejscu postawiła konsumentów – użytkowników platformy aukcyjnej i jej moderatorów. Innymi atrybutami kultury chińskich firm, z których świadomie bądź nieświadomie zrezygnował eBay Inc., były: odpowiedni zespół pracowniczy, konieczność zmian, pasja, integracja i zaangażowanie, które – w odróżnieniu od firm i/lub serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych poza Chinami – uchodzą za czynniki decydujące o osiągnięciu sukcesu na badanym rynku.

By nie stracić udziałów w rynku aukcyjnym, eBay Inc. przyjął nową strategię rozwoju, tworząc nowy internetowy serwis handlowy, za którego pośrednictwem chińscy użytkownicy mogli sprzedawać swoje przedmioty użytkownikom innych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych eBay poza Chinami. Nowy model biznesowy eBay Inc. został przyjęty w Chinach z powodzeniem. Tylko w 2010 r. wielkość transakcji handlowych z Chin i Hongkongu wyniosła 4 mld USD, czyniąc chiński rynek piątym największym rynkiem online, tuż po Stanach Zjednoczonych, Niemczech, Wielkiej Brytanii i Korei Południowej. Tym samym dzięki nowemu przedsięwzięciu grupa aukcyjna eBay Inc. zakończyła ostrą rywalizację z Alibaba Group i serwisem TaoBao, który skupił się w szczególności na obsłudze rynku krajowego, zostawiając eBay Inc. możliwość udziału w rynkach online na całym świecie¹⁰¹².

¹⁰¹⁰ Por.: H.H. Wangs, *The Chinese Dream: The Rise of the World's Largest Middle Class and What It Means to You*, Bestseller Press, New York 2010, s. 156–165.

¹⁰¹¹ D. Denison, K. Xin, A.M. Guidroz, L. Zhang, op.cit., s. 571.

¹⁰¹² D. Lange, S. Manes, *War for Growth: How to Make it in the Chinese Internet Market: Lessons Learned From Groupon, Google, Yahoo and Others*, Wagner Verlag Sucht Autoren, Langgasse, Gelnhausen 2013, s. nlb.

5.2.5. Margaret Cushing Whitman i jej rola w transformacji internetowego serwisu eBay.com

Margaret „Meg” Cushing Whitman¹⁰¹³ to jedna z najbardziej wpływowych i znanych postaci związanych z Internetem i – jak dotąd – również jedyna kobieta w *e-commerce*, która przyczyniła się do transformacji niewielkiego przedsięwzięcia biznesowego w wielonarodową organizację wirtualną. O jej zasługach dla rozwoju serwisu aukcyjnego oraz jego przemianie w popularny, wielopłaszczyznowy rynek internetowy mogą świadczyć uzyskane przez nią tytuły: najbardziej wpływowej kobiety w biznesie, skutecznego menedżera biznesu i najlepszego CEO¹⁰¹⁴.

¹⁰¹³ Margaret Whitman urodziła się 4 sierpnia 1956 r. w Cold Spring Harbor na Long Island w Nowym Jorku. Była trzecim i ostatnim dzieckiem Margaret Goodhue i Hendricksa Halletta Whitmana. W 1973 r. rozpoczęła studia medyczne na Uniwersytecie w Princeton, ale niedługo później przeniosiła się na studia ekonomiczne. W 1977 r. skończyła ten uniwersytet z tytułem ekonomisty, zaś w 1979 r. uzyskała tytuł Master of Business Administration (MBA) w Harvard Business School. Z dyplomem MBA Margaret Whitman podjęła pracę w firmie Procter & Gamble (1979–1981), w której była odpowiedzialna za zarządzanie marką. Niedługo później razem z mężem przeniosiła się do Kalifornii, gdzie przez 8 lat pracowała w firmie konsultingowej Bain & Co (1981–1989). Jej kolejnymi miejscami zatrudnienia były firmy: Walt Disney Co. (1989–1992), w której zajmowała się doradztwem i marketingiem; Florists Transworld Delivery (FTD; 1995–1997), w której debiutowała w roli dyrektora generalnego CEO, dokonując przekształcania jej w FTD.com (było to jedno z pierwszych przedsięwzięć w Internecie zakończonych sukcesem); Hasbro Inc. (1997–1998), w której nadzorowała działania marketingowe dotyczące zabawek interaktywnych i edukacyjnych marek Playskool i Mr. Potato Head; eBay Inc., gdzie funkcję CEO (dyrektora generalnego i członka zarządu) pełniła od 1998 r. do 2008 r.; 4 lata później została dyrektorem generalnym w firmie Hewlett-Packard i funkcję tę sprawuje do dziś. W 2006 r. Meg Whitman rozpoczęła również aktywność polityczną. W czerwcu 2011 r. wygrała w republikańskich prawyborach, przegrywając jednak kilka miesięcy później wybory z Jerrym Brownem. Meg Whitman zasiada również w kilku radach nadzorczych: Procter & Gamble, Gap Inc. i Radzie Powierniczej Uniwersytetu w Princeton. W 2001 r. była dyrektorem banku inwestycyjnego Golden Sasch Group Inc., zaś w grudniu 2006 r. wraz z mężem założyła fundację charytatywną, przekazując na jej cel 300 tys. akcji eBay.com, wartych 9,4 mln USD. Więcej informacji o M.C. Whitman w: A.T. Belasen, *Developing Women Leaders in Corporate America: Balancing Competing Demands, Transcending Traditional Boundaries*, Praeger, Santa Barbara 2012, s. 153–154; D. Bunnel, *The Ebay Phenomenon: Business Secrets Behind the World's Hottest Internet Company*, John Wiley & Sons, New York 2001, s. 29–32; M.M. Damen, N.N. McCuisition, *Women, Wealth and Giving: The Virtuous Legacy of the Boom Generation*, John Wiley & Sons, New York 2004, s. 58–62; K.M. Drexler, *Icons of Business: an Encyclopedia of Mavericks, Movers, and Shakers*, Greenwood Press, Westport 2007, s. 8; M.E. Gufey, *Business Communication: Process and Product*, Cengage Learning, Boston 2007, s. 238; F.P. Miller, A.F. Vandome, J. McBrewster, *Meg Whitman*, VDM Publishing, Saarbrücken 2010, s. 128; J. Russell, R. Cohn, *Meg Whitman*, Tbilisi State University, Tbilisi 2012, s. 134; M. Whitman, J. O’C Hamilton, *The Power of Many: Values for Success in Business and in Life*, Crown Publishers, New York 2010, s. 288; P. Williams, R. Williams, M. Mink, *How to Be Like Women of Power*, Health Communication, Deerfield Beach 2008, s. 135–148.

¹⁰¹⁴ To jest trzecie miejsce w kategorii najbardziej wpływowych kobiet w biznesie w 2002 r. według magazynu „Fortune”, numer jeden na liście najlepszych CEO według magazynu „Worth” i tytuł jednej z 25 najbardziej skutecznych menedżerów biznesu według magazynu „Business Week”. S. Birley, D.F. Muzyka, *Mastering Entrepreneurship*, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2000, s. 14; M.E. Angier, S. Pond, DE. Angier, *101 Best Ways To Get Ahead*, Success Networks International, South Burlington 2004, s. 169.

Przygodę z serwisem aukcyjnym eBay.com Margaret Whitman rozpoczęła w marcu 1998 r., mając wówczas 42 lata. Firma aukcyjna eBay Inc., początkowo oferująca internautom mało popularne i nieznanie jeszcze sporej części świata elektroniczne licytacje towarów, nie należała jednak do grona przedsięwzięć początkujących na rynku internetowym. Wprawdzie w badanym okresie serwis eBay.com posiadał nieformalny status „pchlego targu” i dostępny był głównie internautom ze Stanów Zjednoczonych, w firmie aukcyjnej pracowało już 30 pracowników, liczba zarejestrowanych użytkowników przekroczyła 750 tys., jej roczny obrót wynosił zaś 4 mln USD¹⁰¹⁵. Carol M. Lehman i Debbie D. DuFrene piszą, że przed rozpoczęciem pracy w eBay Inc. Meg Whitman nigdy wcześniej nie korzystała z serwisu aukcyjnego eBay.com, jak również nie interesowała się losami oraz działalnością firmy eBay Inc., która niebawem stała się jedną z najszybciej rozwijających się internetowych firm handlowych na świecie, i to właśnie przy jej udziale oraz z nią samą w roli głównej¹⁰¹⁶.

Z chwilą objęcia funkcji prezesa w eBay Inc. pierwszym oraz jednym z najważniejszych zadań Margaret Whitman było nadanie firmie aukcyjnej bardziej korporacyjnego charakteru oraz koncentracja na korzyściach skali, wyższej stopie inwestycji oraz przychodach rosnących w szybszym tempie niż koszty¹⁰¹⁷. W badanym okresie Margaret Whitman skoncentrowała się na promocji serwisu i jego społeczniczych aspektów funkcjonowania przy każdej możliwej okazji, wprowadzając serwis w drugą fazę rozwoju (1997–1999), zwaną fazą profesjonalizacji i doskonalenia. W jej trakcie M.C. Whitman dążyła do poznania zwyczajów zakupowych użytkowników, zainicjowała funkcjonowanie tzw. grup wsparcia dla klientów, dokonała strukturalizacji serwisu aukcyjnego, wyodrębniając w nim 23 kategorie główne i wyznaczając opiekunów dla każdej z nich¹⁰¹⁸, oraz wprowadziła eBay Inc. na giełdę (1998 r.). Niedługo później grupa aukcyjna stała się rywalem księgarni internetowej Amazon.com w sprzedaży różnych grup produktów, np. książek, filmów, płyt CD.

Innymi przełomowymi wydarzeniami mającymi znaczenie dla dalszego rozwoju serwisu i firmy aukcyjnej były:

- przeniesienie witryn aukcyjnych na nowe rynki zagraniczne, tak różnorodne jak Niemcy, Chiny, Filipiny czy Polska (od 2000 r.);
- fuzja z firmą PayPal Inc. (2002 r.);

¹⁰¹⁵ T. Boguszewicz, *Pani od zakupów*, <http://www.ekonomia24.pl/artukul/201186.html?print=tak&p=0> (dostęp: 20.08.2014).

¹⁰¹⁶ C.M. Lehman, D.D. DuFrene, *Business Communication*, Routledge, London–New York 2007, s. 48.

¹⁰¹⁷ K.P. Bryceson, *E' Issues in Agribusiness: The What, Why and How*, CABI Publishing, Oxford 2006, s. 249.

¹⁰¹⁸ G. Dessler, J. Phillips, *Managing Now*, Houghton Mifflin Co., Boston 2007, s. 6.

- zakup Skype Inc., globalnego lidera telefonii internetowej (2005 r.)¹⁰¹⁹.

Podczas swojej 10-letniej aktywności zawodowej w firmie eBay Inc. Meg Whitman dokonała m.in. blisko 30 przejęć różnych serwisów i firm internetowych oraz tradycyjnych, głównie o profilu handlowym, zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w innych częściach świata za łączną kwotę ok. 7 mld USD¹⁰²⁰.

Ten dynamiczny rozwój serwisu eBay.com i firmy aukcyjnej w okresie prezesury Meg Whitman potwierdzają m.in. wyniki liczbowe i finansowe eBay Inc. Tylko w latach 1998–2001 strony serwisu aukcyjnego dziennie odwiedzało ok. 7 mln użytkowników, z czego w samym czwartym kwartale 2000 r. w serwisie zawarto 79 mln transakcji. W 2000 r. w serwisie zarejestrowanych było 22,5 mln użytkowników, rok później 42,4 mln, zaś w 2004 r. liczba eBayersów wynosiła już 135 mln. Od 1998 r. do 2004 r. przychody firmy aukcyjnej wzrosły z 5,7 mln USD do 3,2 mld USD. eBay Inc. stał się jedną z najszybciej rozwijających się firm w historii Internetu, której udział i wartość rynkowa rosły szybciej niż wartość Microsoftu, Della i wielu innych firm wirtualnych w ciągu pierwszych 7 lat istnienia.

W trakcie kierowania firmą eBay Inc. Margaret Whitman dużo uwagi poświęciła budowaniu społeczności aukcyjnej, głosząc, że siłą serwisu są jego użytkownicy, albowiem to przede wszystkim oni stanowią jego fundament i wpływają na rodzaj zmian, jakie w nim zachodzą. Sukces firmy aukcyjnej, jak również własny zbudowała zatem na wsłuchiwanie się w potrzeby społeczności. Jak pisze Kim P. Bryceson, jej styl zarządzania zakładał powstanie sieci współpracy w ramach partnerstwa ze społecznością użytkowników¹⁰²¹, która zdaniem samej CEO eBay Inc. uchodziła za klucz do sukcesu. Tę wspólną więź między pracownikami i klientami serwisu, przejawiającą się w trakcie dwustronnej komunikacji zarówno na stronach internetowych eBay.com, jak i podczas rzeczywistych spotkań eBay Live!, miało wyrażać słynne powiedzenie Meg Whitman: „Siła w nas” (ang. „The Power of Us”)¹⁰²².

W okresie pełnienia funkcji CEO w eBay Inc. Whitman nie uniknęła także błędnych decyzji. Jedną z nich okazał się zakup Skype’a, który nie spełnił w serwisie zakładanej roli i zaczął przynosić firmie aukcyjnej straty. Ponadto Margaret Whitman zbyt późno podjęła decyzję o wprowadzeniu nowej opcji ceny, wykorzystywanej przez inne serwisy handlowe, tj. ceny natychmiastowej (ang. *Buy It Now*), przez co użytkownicy serwisu zaczęli zastępować typowe zakupy aukcyjne z licytacją zakupami

¹⁰¹⁹ Ponadto Meg Whitman wprowadziła serwisy dla szukających mieszkań, giełdę samochodową, porównywarke cen, dział ogłoszeń drobnych, a także giełdę usług: prawnych, hydraulicznych, a nawet opieki nad dziećmi.

¹⁰²⁰ G.B. Shelly, M.E. Vermaat, *Discovering Computers 2009: Brief*, Course Technology, Boston 2008, s. 103.

¹⁰²¹ K.P. Bryceson, op.cit., s. 249.

¹⁰²² C.M. Lehman, op.cit., s. 48.

natychmiastowymi, dokonywanymi w konkurencyjnych sklepach i pasażach internetowych. Mało optymistycznie przedstawiały się także wyniki finansowe z 2007 r., kiedy wzrostom przychodów towarzyszył znaczny spadek zysku firmy aukcyjnej.

W marcu 2008 r., po 10 latach kierowania firmą eBay Inc., Meg C. Whitman zrezygnowała ze stanowiska CEO, a jej miejsce zajął John Donahoe. 10 lat w zarządzie eBay Inc. dało Margaret Cushing Whitman majątek szacowany na 1,4 mld USD oraz stałe miejsce w gronie 100 najbardziej wpływowych kobiet świata. W ciągu jej prezesury obroty platformy wzrosły 70-krotnie, przychody 114-krotnie, zatrudnienie 95-krotnie, cena akcji eBay Inc. zaś 15-krotnie¹⁰²³.

5.3. QXL Ricardo/Tradus/Naspers jako przykład specyficznej grupy aukcyjnej. Udział Grupy Allegro i Grupy Ricardo w kształtowaniu nowego ładu na międzynarodowym rynku internetowym

QXL Ricardo/Tradus/Naspers to jedna z największych grup aukcyjnych w Europie Środkowej i Wschodniej. Wprawdzie grupę tę tworzą dwie inne internetowe grupy – Grupa Allegro (ang. *Allegro Group*) i Grupa Ricardo (niem. *ricardo Gruppe*) – w różnych źródłach internetowych, m.in. przywołanym w poprzednim rozdziale serwisie Aukcjostat.pl, za grupę aukcyjną uchodzi właśnie firma Tradus plc, która od 2008 r. stała się własnością koncernu Naspers Limited (Ltd), funkcjonującego na rynku od 1915 r.

Jest ona także przykładem jednej z niewielu instytucji w Internecie i jedynej internetowej grupy aukcyjnej, której rozbudowana struktura organizacyjno-podmiotowa i profil geograficzny na przestrzeni lat ulegały wielokrotnym zmianom. Również niekorzystny układ zdarzeń i błędów (przypadkowych i/lub zaplanowanych?), jakie firma uczyniła na różnych etapach swojego funkcjonowania, przyczynił się do nadania jej niechlubnego miana „fernalnego (niefortunnego) brytyjskiego rywala eBay Inc.” (ang. *the ill-fated British rival to eBay*), popularnego wprawdzie w niektórych częściach świata, ale niemającego żadnego znaczenia w Wielkiej Brytanii, gdzie były jego korzenie, oraz w Stanach Zjednoczonych, gdzie nigdy nie dotarł ze swoją działalnością¹⁰²⁴.

¹⁰²³ Meg Whitman, <http://www.sukcespisanyszminka.pl/inspiracje/kobiety-sukcesu/item/2613-meg-whitman.html> (dostęp: 21.08.2014).

¹⁰²⁴ D. Matthews, *The New Rules of Business: Leading Entrepreneurs Reveal Their Secrets for Success*, Harriman House Ltd., Petersfield–Hampshire 2010, s. 160.

Na tę wspomnianą wcześniej „feralność” QXL Ricardo plc wpływają zarówno czynniki o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Do czynników zewnętrznych można głównie zaliczyć złożoność struktury rynków internetowych w Europie, która stanowi zbiór rynków w różnych krajach, oraz skuteczne modele prowadzenia działalności biznesowej, oparte m.in. na nabyciu innych przedsięwzięć i/lub firm bądź łączeniu się dwóch lub więcej podmiotów. Czynniki wewnętrznymi determinującymi sytuację QXL Ricardo na rynku internetowym w badanym okresie były m.in. specyfika funkcjonowania firmy oraz popełniane przez nią błędy taktyczne.

Współfunkcjonowanie czynników, o których mowa wcześniej, sprawiło, że wspomniany podmiot uchodzi obecnie za szczególny przypadek grupy aukcyjnej na świecie. Współczesny model e-biznesowy firmy oraz strategia rozwoju i ekspansji koncentrują się głównie na przejściach innych serwisów i firm aukcyjnych, a nie na tworzeniu własnych filii i oddziałów, które prowadziłyby działalność aukcyjną i transakcyjno-aukcyjną pod jedną, wspólną nazwą (jak ma to miejsce w przypadku serwisów firmy eBay Inc.). Tezę tę uzupełnia David Soskin, którego zdaniem nie w działalności krajowej, ale właśnie w operacjach zagranicznych firma aukcyjna znalazła swoje źródło przewagi konkurencyjnej i „zbawienie” (ang. *salvation in overseas operations*)¹⁰²⁵.

Najważniejszą rolę w funkcjonowaniu Grupy Allegro odgrywa serwis transakcyjno-aukcyjny Allegro.pl. Podobnie jak inne europejskie serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, serwis ten powstał w 1999 r. na bazie sukcesu amerykańskiego eBay.com: poczynszy od jego historii (tj. mitu – legendy o powstaniu), przez nowe funkcjonalności, opcje, narzędzia, spotkania offline z użytkownikami serwisu, na różnych formach promocji i reklamy oraz strategii ekspansji na rynki zagraniczne skończywszy. Serwis jest liderem *e-commerce* zarówno w Polsce, jak i w innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

Pozycję lidera na wybranych rynkach europejskich wypracował także serwis Ricardo.ch, należący do grupy aukcyjnej Ricardo. Jest to zarazem jedyny serwis transakcyjno-aukcyjny, który wchodzi w skład tej grupy aukcyjnej. Największą popularność zdobył w Szwajcarii, bowiem już w 2004 r. ponad połowa Szwajcarów stanowiła aktywną grupę użytkowników Internetu.

Popularność i liczba internautów odwiedzających strony serwisu Allegro.pl, jak również innych serwisów należących do Grupy Allegro i Grupy Ricardo pozwoliły koncernowi Naspers Ltd w latach 2013–2014 uplasować się na 4. miejscu wśród największych serwisów handlowych na świecie i na 2. wśród grup aukcyjnych, tuż za grupą aukcyjną eBay Inc. W ciągu roku liczba odwiedzin serwisów aukcyjnych

¹⁰²⁵ D. Soskin, *Net Profit: How to Succeed in Digital Business*, Wiley, Chichester 2010, s. 234.

i transakcyjno-aukcyjnych grupy Naspers wzrosła o 24% i był to jeden z największych wzrostów w przypadku porównywanych serwisów w badanym okresie¹⁰²⁶.

Zarówno Grupa Allegro, jak i Grupa Ricardo stanowią przykłady specyficznych grup aukcyjnych na świecie. Wprawdzie każda z nich była i jest tzw. firmą prowadzącą dla kilku serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, w rzeczywistości filarami podtrzymującymi ich istnienie są tylko dwa serwisy transakcyjno-aukcyjne – Allegro.pl w Polsce i Ricardo.ch w Szwajcarii. Pozostałe serwisy wchodzące w skład obu grup mają raczej charakter wspomagający działalność *e-commerce* i towarzyszący innym serwisom handlowym w wybranych krajach europejskich aniżeli generujący przychody i zyski, które miałyby istotne znaczenie dla rozwoju obu tych grup. Ponadto bogata historia obu grup, obfitująca głównie w M&A, jak również zmiany organizacyjno-strukturalne, czyni je jednymi z najmniejszych grup aukcyjnych na rynku internetowym w porównaniu m.in. z eBay Inc. i MercadoLibre.

5.3.1. Historia i struktura organizacyjna grupy QXL Ricardo/Tradus/Naspers

Historia grupy aukcyjnej Tradus/Naspers należy do najbardziej zawiłych, jakie miały miejsce w dziejach internetowych serwisów i firm aukcyjnych na świecie. Na losy tej grupy aukcyjnej składają się równoległe historie różnych firm i serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych o zasięgu europejskim, w tym również Allegro.pl, najpopularniejszego serwisu transakcyjno-aukcyjnego w Polsce, będącego także jednym z największych serwisów handlowych grupy Tradus/Naspers. Geneza Grupy Tradus/Naspers sięga bowiem końca lat 90. XX w., głównym aktorem zaś, od którego rozpoczynają się jej losy, jest brytyjska firma aukcyjna QXL.com plc¹⁰²⁷.

Jak już wspomniano w podrozdziale 4.1.2 (*Fuzje i przejęcia na rynku internetowym jako determinanty rozwoju serwisów, firm i grup aukcyjnych*), firma aukcyjna QXL.com plc powstała we wrześniu 1997 r. w Wielkiej Brytanii, jej założycielem zaś był 35-letni Timothy E. „Tim” Jackson, który na założenie serwisu aukcyjnego przeznaczył wszystkie oszczędności swojego życia¹⁰²⁸. Do grudnia 1998 r. serwis aukcyjny nosił nazwę Quixell i za jego pośrednictwem wymianę handlową o profilu B2B i B2C prowadzili głównie producenci i dystrybutorzy. Nowa nazwa serwisu

¹⁰²⁶ M. Horn, *Financial Results Presentation. For the year ended 31 March 2014*, Naspers, London 2014, s. 22.

¹⁰²⁷ Zwana także QXL.com lub QXL. Nazwa firmy pochodzi od wyrażenia „Quick sale”, oznaczającego „szybką sprzedaż”.

¹⁰²⁸ Pierwsza aukcja w serwisie aukcyjnym została przeprowadzona w listopadzie 1997 r. Rok później w serwisie przeprowadzono pierwszą aukcję charytatywną, wspartą udziałem firmy Express Link-up. Por.: *Tim Jackson*, <http://www.businessweek.com/stories/2000-03-05/britain-dot-com-intl-edition> (dostęp: 6.08.2014).

QXL.com miała odzwierciedlać strategię ekspansji firmy w Europie¹⁰²⁹, przy czym zmiana nazwy towarzyszyła także zmiana modelu serwisu na C2C. Jednym z celów działalności brytyjskiej platformy aukcyjnej był także rozwój na miarę konkurencyjnych amerykańskich serwisów aukcyjnych eBay.com i OnSale.

Działając zgodnie ze swoją misją, którą było prowadzenie internetowej działalności aukcyjnej o profilu C2C w całej Europie, w listopadzie 1997 r. w Wielkiej Brytanii firma uruchomiła dwa serwisy aukcyjne QXL.com w języku angielskim (jako Quixell.com i Quixell.co.uk), pod koniec 1998 r. w Niemczech (od października jako Quixell.de w języku niemieckim) i Francji (od grudnia, jako www.qxl.fr w języku francuskim), w 1999 r. zaś kolejne: we Włoszech (od czerwca jako www.qxl.it w języku włoskim) i w Holandii (od października jako www.qxl.nl w języku holenderskim). W badanym okresie w serwisie było już zarejestrowanych 246 tys. osób, które mogły wybierać wśród 871 tys. przedmiotów, podczas gdy miesięcznie strony serwisu odwiedzano 20 mln razy.

Na przełomie grudnia 1999 r. i stycznia 2000 r. QXL.com plc rozpoczęła także strategię przejęć innych zagranicznych serwisów. Strategia ta koncentrowała się na serwisach aukcyjnych w tych państwach, w których udział eBay Inc. był jeszcze niewielki, przede wszystkim w Skandynawii i Europie Zachodniej¹⁰³⁰. W badanym okresie jej własnością stały się największe witryny:

- w grudniu 1999 r. norweska DinSide Auksjon firmy Auksjon Norge AS, przejęta za 13,2 mln GBP;
- w styczniu 2000 r. duńska Jubii Auction firmy Denmark ApS zakupiona za 6,6 mln GBP (po przejęciu funkcjonująca pod domenami www.qxl.no i www.qxl.dk)¹⁰³¹;
- w lutym 2000 r. polski serwis aukcyjny Allegro.pl zakupiony za 75 tys. USD (funkcjonujący pod własną domeną www.allegro.pl)¹⁰³², miesiąc później zaś największy szwedzki konkurent – serwis aukcyjny Bidlet AB¹⁰³³, zakupiony za 62 mln GBP (funkcjonujący pod własną domeną www.bidlet.se), mający swój oddział także w Finlandii (funkcjonujący pod własną domeną www.bidlet.fi).

Firma rozpoczęła także przejmowanie serwisów aukcyjnych w Hiszpanii (w lutym 2000 r.) i Belgii (w lipcu 2000 r.), które zakończyła sukcesem. Biorąc pod uwagę

¹⁰²⁹ 17 września 1999 r. firma zarejestrowała się jako QXL.com plc. *QXL Annual Report 2000*, <http://files.investis.com/qxl/data/qxl2000.pdf> (dostęp: 7.08.2014).

¹⁰³⁰ D. Soskin, op.cit., s. 234.

¹⁰³¹ W wyniku transakcji Jubii Auktion otrzymał 510 tys. akcji QXL.com o wartości 6,6 mln GBP (10,88 mln USD), DinSide Auksjon zaś został wykupiony przez QXL.com plc za kwotę za 13,2 mln GBP od DinSide AS. L. Rohde, *QXL.com Buys Danish Auction Site*, http://www.computerworld.com.au/article/89751/qxl_com_buys_danish_auction_site (dostęp: 3.08.2014).

¹⁰³² Serwis Allegro.pl nie zmienił domeny na qxl.pl, gdyż była ona już zajęta przez jedną ze spółek należących do Prokomu.

¹⁰³³ *QXL.com to Acquire Sweden's Bidlet In Stock Deal Valued at \$550.7 Million*, <http://online.wsj.com/news/articles/SB954147467206804753> (dostęp: 3.08.2014).

wcześniejsze nabycie serwisów w Norwegii i Danii, należy uznać, że przejęcie dokonane w marcu 2000 r. za sumę 555 mln USD znacznie wzmocniło pozycję QXL.com plc w Skandynawii.

W momencie przejęcia Bidlet AB był liderem *e-commerce* w Szwecji z 257 tys. unikalnych użytkowników, 170 tys. zarejestrowanych użytkowników, przychodach o wartości ok. 4 mln USD i stracie netto w wysokości 6 mln USD. Z kolei QXL.com plc w badanym okresie posiadał ok. 500 tys. zarejestrowanych użytkowników w Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Niemczech, Francji, Włoszech, Holandii, Danii i Norwegii. W trzecim kwartale 2000 r. przychody firmy wynosiły 2,6 mln USD, strata netto zaś 17 mln USD¹⁰³⁴.

Przejęcie skandynawskich serwisów aukcyjnych o profilu B2C było zarazem jednym z największych w historii europejskiego *e-commerce* do połowy 2000 r. i ostatnim (siódmym) z serii przejęć QXL.com plc. Zwiększenie udziałów w rynku internetowym przez przejęcie serwisów aukcyjnych miało umożliwić QXL.com plc przewagę konkurencyjną nad serwisami firmy eBay Inc. w Europie, niemieckim serwisem aukcyjnym Ricardo.de AG, a także innymi europejskimi firmami aukcyjnymi. Ponadto przejęcie Bidlet AB uchodziło za podstawę dalszego wzrostu QXL, jak również pozyskania większych możliwości w zakresie:

- prowadzenia działalności aukcyjnej o profilu biznesowym i konsumenckim na obszarze o najwyższym poziomie internetyzacji w Europie;
- przyspieszenia jej wzrostu;
- rozbudowania zakresu usług, w tym licytacji za pośrednictwem sieci komórkowej SMS i WAP (tzw. sieci łączności ruchomej, ang. *mobile communications*)¹⁰³⁵ dla użytkowników wszystkich serwisów aukcyjnych QXL.com plc¹⁰³⁶.

Poza europejskimi oddziałami eBay, jednym z największych europejskich konkurentów QXL był niemiecki serwis aukcyjny Ricardo.de AG (zwany także Ricardo.de lub Ricardo), założony 21 lipca 1998 r. przez Stefana Glänzera, Christopha Linkwita i Stefana Wiskemanna i oferujący transakcje B2C i C2C. Serwis posiadał swoje oddziały w Holandii i Wielkiej Brytanii, ale największej korzyści przyniosło firmie przejęcie w listopadzie 1999 r. za kwotę prawdopodobnie 500 mln CHF niezależnej szwajcarskiej firmy aukcyjnej auction24.ch, należącej do braci Stephana i Michaela Widmerów¹⁰³⁷.

¹⁰³⁴ Por.: R. Conlin, *QXL Expands European Online Auction Reach*, <http://www.ecommercetimes.com/story/2829.html> (dostęp: 3.08.2014).

¹⁰³⁵ Miało to umożliwić użytkownikom śledzenie statusu aukcji za pośrednictwem telefonów komórkowych.

¹⁰³⁶ J. Lewell, *QXL.com Completes Bidlet Purchase*, <http://www.internetnews.com/bus-news/print.php/407461m> (dostęp: 3.08.2014).

¹⁰³⁷ *Millionenübernahme: Ricardo.de kauft Auktion24.ch*, <http://www.netzwoche.ch/News/2000/03/27/Millionenuebernahme-Ricardode-kauft-Auktion24ch.aspx> (dostęp: 4.08.2014).

Przejęcie serwisu auction24.ch (który – zgodnie z polityką firmy – w niedługim czasie zmienił nazwę na Ricardo.ch) zapewniło Ricardo.de silniejszą pozycję w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Holandii, Austrii i Szwajcarii, jak również we Włoszech i Hiszpanii. W marcu 2000 r. liczba zarejestrowanych użytkowników serwisu wynosiła 670 tys.

27 listopada 2000 r. doszło do zakończenia konsolidacji (fuzji) między QXL.com i Ricardo.de AG (publicznie ogłoszonej po raz pierwszy w maju 2000 r.), w wyniku której powstała nowa firma aukcyjna – QXL Ricardo plc¹⁰³⁸, będąca podmiotem prowadzącym i koordynującym 16 serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w Europie Zachodniej¹⁰³⁹. Połączenie QXL i Ricardo przyczyniło się – z jednej strony – do zmiany modelu funkcjonowania, z tzw. modelu podstawowego (ang. *principal-based model*, tj. modelu serwisu aukcyjnego) na model agencyjny (ang. *agency-based model*, tj. model pośrednika oferującego serwisy aukcyjne innych firm), z drugiej zaś – do powstania ogólnoeuropejskiej społeczności użytkowników aukcji internetowych, prowadzących wymianę handlową o profilu C2C i B2C w 11 językach i 13 walutach obcych. Strukturę organizacyjno-podmiotową QXL Ricardo Group, powstałej w wyniku fuzji QXL.com plc i Ricardo.de AG, oraz spółek i serwisów zależnych obydwu firm przedstawiają tabela 5.18 i rysunek 5.15.

Tabela 5.18. Struktura organizacyjno-podmiotowa QXL.com plc i Ricardo.de AG przed połączeniem

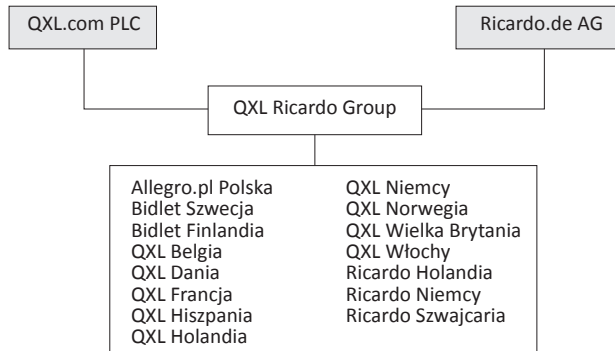
QXL.com PLC	Ricardo.de AG
Spółki i serwisy zależne	
QXL Niemcy (www.qxl.de) QXL Francja (www.qxl.fr) QXL Włochy (www.qxl.it) QXL Holandia (www.qxl.nl) QXL Norwegia (www.qxl.no; wcześniej jako DinSide Auksjon) QXL Dania (www.qxl.dk; wcześniej jako Jubii Auction) Allegro.pl Polska (www.allegro.pl) Bidlet Szwecja (www.bidlet.se) Bidlet Finlandia (www.bidlet.fi)	Ricardo Niemcy (Ricardo.de) Ricardo Holandia (Ricardo.nl) Ricardo Szwajcaria (Ricardo.ch)

Źródło: opracowanie własne.

¹⁰³⁸ QXL Ricardo plc było spółką giełdową z akcjami notowanymi na londyńskiej (LSE:QXL), frankfurckiej (Frankfurt: QXL.F) i amerykańskiej (NASDAQ: QXLC) giełdzie papierów wartościowych. QXL Ricardo plc określano także jako QXL, QXL.L i „Group” (do 2006 r.) i „Company” (po 2006 r.). Pełna treść oświadczenia dotycząca fuzji w: *Proposed Merger with ricardo.de AG – Details*, <http://www.investgate.co.uk/articlePrint.aspx?id=200005160719086399K> (dostęp: 3.08.2014).

¹⁰³⁹ Por.: S. Gruner, N.E. Boudette, *QXL.com Re-Evaluates Its Merger Plan With Ricardo.de Amid New Information*, <http://online.wsj.com/news/articles/SB96589090452876556> (dostęp: 4.08.2014); *Semi-Annual Report 2000/01 ricardo.de AG*, <http://www.ricardo24.de/pdf/Semi-annualReport00-01.pdf> (dostęp: 4.08.2014).

Rysunek 5.15. Struktura organizacyjno-podmiotowa QXL.com plc i Ricardo.de AG po połączeniu



Źródło: opracowanie własne.

W latach 2000–2007 QXL Ricardo plc dokonywało ciągłych zmian w swojej strukturze organizacyjno-podmiotowej (tabela 5.19). Zmiany te były spowodowane m.in.:

- przejmowaniem przez grupę QXL Ricardo plc innych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych (np. Aucland.fr należącego do firmy Auction Land SA w 2002 r.);
- sprzedażą udziałów w filialnych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych (np. szwajcarskiego oddziału Ricardo.ch AG firmie Ricardo.de w 2002 r., włoskiego oddziału QXL Italia srl firmie Timalina Trading International Ltd w 2003 r. i szwedzkiego oddziału QXL firmie Finja Prefab AB w 2005 r.);
- rezygnacją z prowadzenia niedochodowych serwisów (tzn. ich zamykaniem), m.in.: QXL w Belgii (2001 r.), QXL w Niemczech (2001 r.), QXL w Hiszpanii (2004 r.), QXL w Wielkiej Brytanii (2004 r.), QXL w Danii (2006 r.) czy Ricardo w Holandii (2006 r.);
- powstawaniem nowych serwisów aukcyjnych, takich jak np. Aukcje24.pl w Polsce (2003 r.)¹⁰⁴⁰.

¹⁰⁴⁰ *Annual Report 2001*, <http://files.investis.com/qxl/data/annrep01/newcover-23.pdf> (dostęp: 8.08.2014); *Annual Report 2002*, <http://files.investis.com/qxl/data/2002items/2002-07-01.pdf> (dostęp: 4.08.2014); *Annual Report and Accounts for the Year Ended 31 March 2004*, <http://web.archive.org/web/20051226054419/http://www.qxl.co.uk/contents/uk/qxlmediacenter/data/AnnualReport2004final-withc.pdf> (dostęp: 4.08.2014); *Annual Report and Accounts for the Year Ended 31 March 2005*, <http://web.archive.org/web/20060118112445/http://www.qxl.co.uk/contents/uk/qxlmediacenter/Articles/Full%20Annual%20Report%202005.pdf> (dostęp: 4.08.2014); *Europe's Online Auctionplace. Annual report 2003*,

Ten ostatni z serwisów powstał w 2003 r. w ramach umowy z firmą aukcyjną Adico.pl i był odpowiedzią QXL Ricardo na bezprawne odebranie firmie serwisu aukcyjnego Allegro.pl przez QXL Poland. W momencie utworzenia w Polsce nowego przedsięwzięcia aukcyjnego serwis Allegro.pl posiadał już blisko 1,2 mln zarejestrowanych użytkowników, Adico.pl zaś 32 tys. Liczba dostępnych w Allegro.pl aukcji wynosiła wówczas ponad 234 tys. wobec 33 tys. w Adico.pl¹⁰⁴¹.

Tabela 5.19. Firmy i serwisy nabyte i utworzone przez QXL Ricardo Group w latach 2002–2007

Rok (liczba)	Nabyty serwis lub firma (zewnętrzne)	Serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne prowadzone przez firmę
2002 (12)	Ibidive NV Idefi SA Ricardo.ch AG Ricardo.nl BV Aucland	Allegro.pl Polska (www.allegro.pl) QXL Dania (www.qxl.dk) QXL Finlandia (www.qxl.fi) QXL Francja (www.qxl.fr po przejęciu Aucland.fr) QXL Hiszpania (www.qxl.es po przejęciu Aucland.es) QXL Norwegia (www.qxl.no) QXL Szwecja (www.qxl.se) QXL Wielka Brytania (www.qxl.com) QXL Włochy (www.qxl.it po przejęciu Aucland.it) Ricardo Holandia (www.ricardo.nl) Ricardo Niemcy (www.ricardo.de) Ricardo Szwajcaria (www.ricardo.ch)
2003 (12)	Adico.pl Aucland.fr (Francja, Hiszpania, Włochy)	Aucland Francja (www.aucland.fr) Aukcje24.pl Polska (www.aukcje24.pl) QXL Dania (www.qxl.dk) QXL Hiszpania (www.qxl.es) QXL Norwegia (www.qxl.no) QXL Szwecja (www.qxl.se) QXL Wielka Brytania (www.qxl.com) QXL Wielka Brytania (www.qxl.co.uk) QXL Włochy (www.qxl.it) Ricardo Holandia (www.ricardo.nl) Ricardo Niemcy (www.ricardo.de) Ricardo Szwajcaria (www.ricardo.ch)

07-31.pdf (dostęp: 4.08.2014); *Europe's Online Trading Community. Summary Financial Statement 2006*, http://web.archive.org/web/20070316090110/http://www.qxl.co.uk/contents/uk/qxlmediacenter/Articles/QXL_Summary_Report_2006_FINAL.pdf (dostęp: 4.08.2014); *Press Release QXL Ricardo plc – Six Month and Second Quarter Results*, [http://bankrupt.com/misc/QXLricardo\(H12005\).pdf](http://bankrupt.com/misc/QXLricardo(H12005).pdf) (dostęp: 4.08.2014); *ricardo.de AG. Semi-Annual Report 2000/01*, <http://www.ricardo24.de/pdf/Semi-annualReport00-01.pdf> (dostęp: 4.08.2014).

¹⁰⁴¹ Por.: A. Maciejewski, *Rośnie konkurent Allegro*, <http://www.computerworld.pl/news/60091/Rosnie.konkurent.Allegro.html> (dostęp: 4.08.2014).

Rok (liczba)	Nabyty serwis lub firma (zewnątrzne)	Serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne prowadzone przez firmę
2004 (10)		Aucland Francja (www.aucland.fr) Aukcje24.pl Polska (www.aukcje24.pl) QXL Dania (www.qxl.dk) QXL Norwegia (www.qxl.no) QXL Szwecja (www.qxl.se) QXL Wielka Brytania (www.qxl.com) QXL Włochy (www.qxl.it) Ricardo Holandia (www.ricardo.nl) Ricardo Niemcy (www.ricardo24.de) Ricardo Szwajcaria (www.ricardo.ch)
2005 (10)		Aucland Francja (www.aucland.fr) Aukcje24.pl Polska (www.aukcje24.pl) QXL Dania (www.qxl.dk) QXL Norwegia (www.qxl.no) QXL Szwecja (www.qxl.se) QXL Wielka Brytania (www.qxl.com) QXL Włochy (www.qxl.it) Ricardo Holandia (www.ricardo.nl) Ricardo Niemcy (www.ricardo24.de) Ricardo Szwajcaria (www.ricardo.ch)
2006 (9)		Aucland Francja (www.aucland.fr) Aukcje24.pl Polska (www.aukcje24.pl) QXL Norwegia (www.qxl.no) QXL Szwecja (www.qxl.se) QXL Wielka Brytania (www.qxl.com) QXL Włochy (www.qxl.it) Ricardo Niemcy (www.ricardo24.de) Ricardo Szwajcaria (www.ricardo.ch)
2007 (14)	otoMoto.pl otoDom.pl Ceneo.pl PayU.pl PayGSM.pl Platnosci.pl www.iStore.pl Molotok.ru	Allegro.pl Polska (www.allegro.pl) Aucland.fr Francja (www.aucland.fr) Aukro.bg Bułgaria (www.aukro.bg) Aukro.com.ua Ukraina (www.aukro.com.ua , funkcjonujące do lutego 2007 r. jako Au-Au, www.au-au.ua) Aukro.cz Czechy (www.aukro.cz) Aukro.ro Rumunia (www.aukro.ro) Aukro.sk Słowacja (www.aukro.sk) Molotok.ru Rosja (www.molotok.ru , funkcjonujące od kwietnia 2007 r. do stycznia 2008 r. jako Aukro.ru – www.aukro.ru) Ricardo Szwajcaria (www.ricardo.ch) QXL Dania (www.qxl.dk) QXL Norwegia (www.qxl.no) QXL Szwecja (www.qxl.se) QXL Wielka Brytania (www.qxl.co.uk) TeszVesz Węgry (www.teszvesz.hu)

Źródło: opracowanie własne.

W czerwcu 2006 r., w związku z odzyskaniem przez QXL Ricardo plc kontroli nad serwisem transakcyjno-aukcyjnym Allegro.pl, serwis Aukcje24.pl został zamknięty. Zmianie uległa także struktura organizacyjno-podmiotowa grupy QXL Ricardo plc. W badanym okresie w skład portfolio firmy weszły serwisy aukcyjne

i transakcyjno-aukcyjne należące do dwóch największych grup aukcyjnych jej podległych (rysunek 5.16):

- Grupy Ricardo, będącej właścicielem serwisów Ricardo.ch w Szwajcarii, QXL.dk w Danii, Aucland.fr we Francji, QXL.co.uk w Wielkiej Brytanii, QXL.se w Szwecji, QXL.no w Norwegii;
- QXL Poland (zwanej Grupą Allegro), będącej właścicielem: Allegro w Polsce, Aukro.bg w Bułgarii, Aukro.cz w Czechach, TeszVesz.hu na Węgrzech, Aukro.ro w Rumunii, Molotok.ru w Rosji, Aukro.sk na Słowacji i Aukro.com.ua na Ukrainie¹⁰⁴².

Rysunek 5.16. Rozmieszczenie geograficzne wybranych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych QXL Ricardo Group w 2007 r. (według danych z 11.10.2006 r.)



Źródło: QXL Ricardo plc, <http://web.archive.org/web/20071011182416/http://qxl.com> (dostęp: 5.08.2014)

QXL Ricardo uzyskało także prawo do innych witryn należących do QXL Poland: serwisów ogłoszeniowych otoMoto.pl i otoDom.pl, porównywarki Ceneo.pl, serwisów płatności online PayGSM.pl i Płatności.pl oraz platformy *e-commerce* www.iStore.pl.

¹⁰⁴² Mapa serwisów aukcyjnych QXL Ricardo plc, zamieszczona na stronie głównej serwisu Ricardo.ch, nie uwzględniała przekierowań do wszystkich serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych QXL Ricardo plc i QXL Poland. Dla przykładu, na strony Aucland.fr we Francji, QXL.co.uk w Wielkiej Brytanii i QXL.se w Szwecji można było przejść tylko ze strony głównej QXL.ch bądź przez wpisanie adresu strony do wyszukiwarki. Z kolei na strony serwisów aukcyjnych Aukro w Bułgarii, Rumunii i na Słowacji ze strony głównej Allegro.pl, Aukro.com.uk (wcześniej Au-Au.ua) i Aukro.ru (zaś później Molotok.ru) lub przez wpisanie adresu strony do wyszukiwarki.

Pod koniec grudnia 2007 r. firma QXL Ricardo plc zmieniła nazwę na Tradus plc. Siedziba główna firmy znajdowała się w Londynie, liczba jej pracowników zaś wynosiła ponad 400, z czego większość pracowała w QXL Poland w Poznaniu¹⁰⁴³. Firma była notowana na giełdzie londyńskiej (ang. *London Stocks Exchange* – LSE: TRAD) oraz w indeksie FTSE 250¹⁰⁴⁴.

W marcu 2008 r. grupa aukcyjna Tradus plc została przejęta przez międzynarodową firmę Naspers Limited, będącą największym koncernem medialnym na świecie, który ma swoją siedzibę w Kapsztadzie w Republice Południowej Afryki¹⁰⁴⁵. Do 2008 r. było to jedno z największych przejęć na polskim rynku internetowym, pojedyncza akcja spółki Tradus była zaś wówczas wyceniana na 18 GBP. Przejęcie całości udziałów Tradus plc za kwotę 1,9 mld USD (tj. 949 mln GBP) odbyło się za pośrednictwem MIH Internet BV, jednego z podmiotów zależnych od Naspers Ltd¹⁰⁴⁶, stworzonych specjalnie na tę okoliczność.

W wyniku przejęcia akcje grupy aukcyjnej Tradus zostały wycofane z Londyńskiej Giełdy Papierów Wartościowych, z kolei ona sama oraz dwie zależne grupy aukcyjne – QXL Poland (Grupa Allegro, mająca swoje regionalne oddziały w Polsce, Czechach, Rosji, Rumunii i Bułgarii oraz na Węgrzech, Ukrainie i Słowacji) i Ricardo Group (z oddziałami regionalnymi w Szwajcarii, Danii i Norwegii) – stały się spółkami zależnymi, funkcjonującymi w obszarze internetowych platform handlowych o profilu B2C, jednego z trzech głównych obszarów działalności Naspers Ltd (rysunek 5.17)¹⁰⁴⁷.

¹⁰⁴³ Ostatnia aktualizacja strony Tradus plc, funkcjonującej zarówno w domenie QXL.com (www.qxl.com), jak i w domenie www.tradus.com, ukazała się w Internecie w czerwcu 2007 r. W późniejszym okresie po wpisaniu na pasku wyszukiwarki adresu strony firmy Tradus następowało przekierowanie na stronę internetową Naspers Ltd. Obecnie domena www.tradus.com jest zarezerwowana dla firmy Tradus.com, należącej do ibibo Group, zajmującej się sprzedażą różnych produktów przez Internet w Indiach.

¹⁰⁴⁴ Indeks FTSE 250 (ang. *FTSE 250 Index*) to jeden ze znanych indeksów giełdy londyńskiej, ważony kapitalizacją, składający się z 250 spółek o średniej kapitalizacji, tzw. *mid-cap* (od 101 do 350 spółki notowanej na LSE pod względem kapitalizacji). Aktualizacja składu indeksu jest przeprowadzana kwartalnie. Indeks jest aktualizowany co minutę.

¹⁰⁴⁵ Więcej informacji na temat przejęcia firmy Tradus plc przez Naspers Ltd w: K. Budek, *Wielkie przejęcia w polskim internecie*, <http://lifestyle.nf.pl/wielkie-przejecia-w-polskim-internecie,43111,188> (dostęp: 8.08.2014); J. Macharia, *Naspers Buys UK's Tradus for \$1.9 bln*, <http://www.reuters.com/article/2007/12/18/us-tradus-naspers-idUSL1836387920071218> (dostęp: 6.08.2014); K. Nicole, *Naspers Acquires Tradus for Furthered Internet Expansion*, <http://mashable.com/2007/12/18/naspers-acquires-tradus> (dostęp: 5.08.2014); E. Thelwell, *Naspers to Acquire Tradus for £946m*, <http://www.telegraph.co.uk/finance/markets/2821319/Naspers-to-acquire-Tradus-for-946m.html> (dostęp: 7.08.2014); P. Zalewski, *Naspers kupi właściciela Allegro, firmę Tradus, za 1,9 mld USD*, <http://www.internetstandard.pl/news/134381/Naspers.kupi.wlasciciela.Allegro.firme.Tradus.za.1.9.mld.USD.html> (dostęp: 8.08.2014).

¹⁰⁴⁶ *Offer for Tradus PLC*, <http://www.investegate.co.uk/article.aspx?id=200712180718101360K> (dostęp: 5.08.2014).

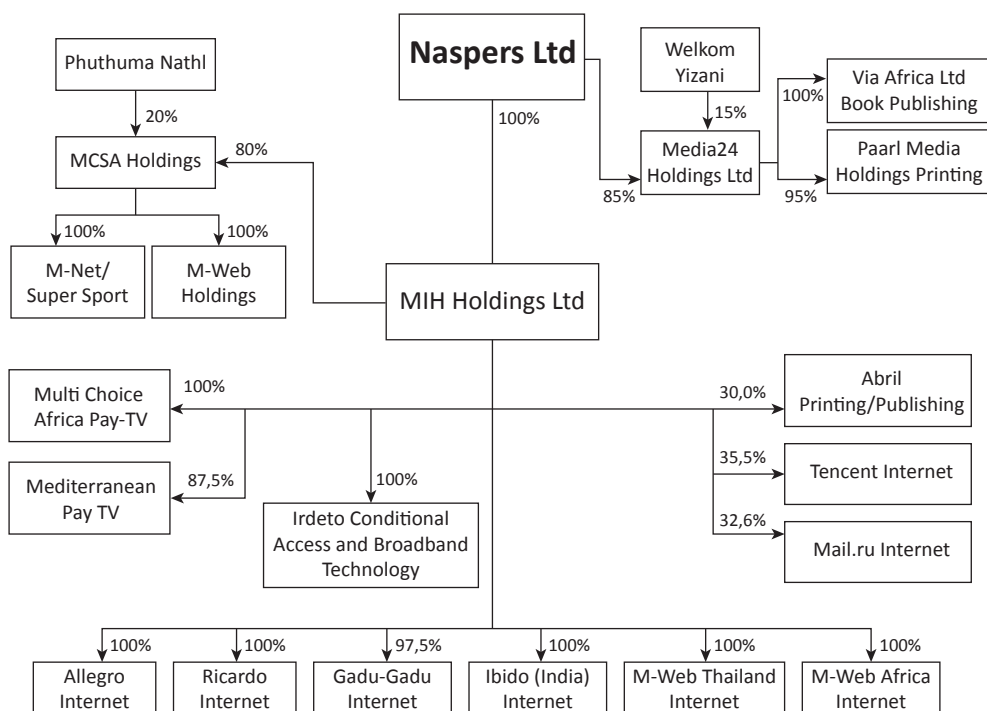
¹⁰⁴⁷ Do pozostałych obszarów działalności Naspers Ltd należą platforma mediów elektronicznych (np. płatnej telewizji i technologii pokrewnych, tzw. Pay-TV) i media drukowane. Najistotniejsze formy działalności Naspers Ltd znajdują się w Republice Południowej Afryki, gdzie firma generuje ok. 73% przychodów. Pozostała część przychodów firmy pochodzi z operacji podejmowanych w państwach Afryki

Poza wspomnianymi grupami aukcyjnymi, obszar *e-commerce* w Naspers Ltd tworzyły także inne firmy i grupy handlowe: MXit, QQ i Kalahari.net¹⁰⁴⁸ (łącznie 13 firm w 18 krajach). W nowej strukturze organizacyjnej firmy Naspers została pominięta firma Tradus plc, która prawdopodobnie została utworzona jedynie na potrzeby planowanego przejęcia.

Naspers Ltd prowadzi działalność w 25 krajach Europy. W skład „europejskiego” portfolio firmy w 2014 r. wchodziło pięć podmiotów: Mail.ru w Rosji, Grupa Allegro i Gadu-Gadu w Polsce, Ricardo Group w Szwajcarii i Nimbuzz w Holandii.

Strukturę grupy aukcyjnej QXL Ricardo/Tradus/Naspers w 2014 r. przedstawia tabela 5.20. Zostały w niej przedstawione zarówno serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, jak i inne serwisy *e-commerce* o charakterze nieaukcyjnym, np. porównywarki cen, wyszukiwarki przedmiotów itp.

Rysunek 5.17. Miejsce grup aukcyjnych QXL Poland i Grupy Ricardo w portfolio międzynarodowej firmy medialnej Naspers Ltd w 2008 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Results Presentation. For the Financial Year Ended 31 March 2008*, <http://www.naspers.com/pdf/financials/provisional-results/2008/presentation.pdf> (dostęp: 8.08.2014).

Subsaharyjskiej (tzw. Czarnej Afryki, tj. części Afryki na południe od pustyni Sahara; ang. *Sub-Saharan Africa*), jak również w Grecji, Holandii, Stanach Zjednoczonych, Tajlandii, Indiach i Chinach i na Cyprze.

¹⁰⁴⁸ W kolejnych latach na skutek przejęcia weszła do obszaru *e-commerce* w Naspers Ltd firma indyjska *ibibo*, właściciel start-upu o takiej samej nazwie.

Tabela 5.20. Struktura grupy aukcyjnej Tradus/Naspers (według danych z 2014 r.)

NASPERS LTD	
Grupa Allegro.pl	Grupa Ricardo
<ul style="list-style-type: none"> • Allegro.pl (Polska), • Aukro.cz (Czechy), • Molotok.ru (Rosja), • Aukro.ua (Ukraina), • Teszvesz.hu (Węgry): <ul style="list-style-type: none"> – Vatera.hu (Węgry): <ul style="list-style-type: none"> • eMag.hu (Węgry), – OXL.hu (Węgry), – Vatera Sztárájanlatok (Węgry), – Árukereső.hu (Węgry): <ul style="list-style-type: none"> • Pazaruvaj.com (Bułgaria), • Compari.ro (Rumunia) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ricardo.ch (Szwajcaria): <ul style="list-style-type: none"> – Ricardo.ch (w języku francuskim), • Ricardo.gr (Grecja): <ul style="list-style-type: none"> – OLX.kz (Kazachstan), – OLX.by (Bułgaria), • TrovaPrezzi.it (Włochy), • Shoppydoo.it (Włochy): <ul style="list-style-type: none"> – Shoppydoo.es (Hiszpania), • Trendsales.dk (Dania): <ul style="list-style-type: none"> – Trendsales.no (Norwegia), – Trendsales.se (Szwecja), – Trendsales.de (Niemcy), – Trendsales.fi (Finlandia)

Źródło: opracowanie własne.

Grupa aukcyjna Tradus/Naspers jest współcześnie jedną z najbardziej rozbudowanych internetowych grup aukcyjnych na świecie. Jej model organizacyjny zdecydowanie odbiega od modelu innych grup, np. eBay Inc. i MercadoLibre Inc., albowiem w jej skład wchodzi podmioty, które podejmują współpracę i alianse strategiczne z innymi serwisami, nie tylko aukcyjnymi i transakcyjno-aukcyjnymi, i funkcjonują pod własną domeną internetową.

Ostatnia restrukturyzacja grupy (por. rysunek 5.17), przeprowadzona w latach 2008–2014, zwraca uwagę na zmianę geograficznego rozkładu serwisów należących do Grupy Ricardo, w mniejszym zakresie zaś do Grupy Allegro.pl. O ile w przypadku tego drugiego podmiotu od początku funkcjonowania jego działalność skoncentrowała się na rynkach internetowych i serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w Europie Środkowej i Wschodniej, o tyle QXL.com plc, stanowiąca bazę dla Grupy Ricardo, skupiła się przede wszystkim na obsłudze rynków internetowych w Europie Zachodniej i Wielkiej Brytanii. To pierwotne założenie zmodyfikowała ekspansja eBay Inc. do krajów europejskich, jak również konkurencja ze strony innych serwisów i paragrafów aukcyjnych, np. eBid.net i Delcampe.com, mających swoje lokalne oddziały w różnych państwach świata.

5.3.2. Rozwój regionalny i funkcjonowanie grupy QXL Ricardo/Tradus/Naspers

QXL jest jedną z najbardziej ekscytujących firm w dziedzinie nowych mediów, które wyłoniły się w ostatnich latach. Jestem przekonany, że ma ona silny model biznesowy i ogromny potencjał do dalszego wzrostu, i czekam z niecierpliwością, by stać się częścią tworzonej przez tę firmę historii¹⁰⁴⁹.

Adam Singer, prezes QXL Ricardo

Od chwili powstania QXL Ricardo plc głównym celem działalności grupy aukcyjnej było zbudowanie społeczności zrzeszającej kupujących i sprzedających z całej Europy. QXL Ricardo miało być firmą aukcyjną na miarę eBay Inc., stosującą model e-biznesu oraz strategię rozwoju i ekspansji zbliżone do amerykańskiego konkurenta.

Droga do uzyskania przez QXL Ricardo miana grupy aukcyjnej nie była prosta. W porównaniu z innymi podmiotami historia firmy uwzględniała bowiem także takie wydarzenia, które burzyły model harmonijnego oraz zrównoważonego rozwoju i odróżniały ją do innych firm i grup aukcyjnych. W przeciwieństwie do eBay Inc. QXL Ricardo musiało zmierzyć się z wieloma sytuacjami, które w istotny sposób wpłynęły na pozycję firmy aukcyjnej na rynku internetowym. Jednymi z nich były m.in. drastyczny spadek ceny akcji firmy w 2001 r., a także wieloletni spór z podrzędną spółką aukcyjną QXL Poland sp. z o.o. o prawa własności do serwisu aukcyjnego Allegro.pl. Konflikt, wprawdzie zakończony wygraną QXL Ricardo, osłabił pozycję finansową i ekonomiczną firmy na rynku europejskim. Tę złą passę da się zauważyć m.in. w aspekcie tworzenia nowych serwisów i/bądź przejmowania innych przedsięwzięć aukcyjnych na rynku europejskim. Pragnąc zrekompensować korzyści, jakie firma utraciła w wyniku pozbawienia jej prawa do dobrze prosperującego w tym czasie serwisu aukcyjnego Allegro.pl, QXL Ricardo poszukiwało alternatywnych źródeł dochodu i nowych rozwiązań, m.in. w Polsce oraz krajach Europy Zachodniej, gdzie szybko i z impetem wkroczył amerykański konkurent aukcyjny.

Od 1997 r., tj. od momentu powstania serwisu QXL.com plc, dają się wyróżnić trzy chronologicznie następujące po sobie okresy, charakterystyczne dla rozwoju obecnej grupy aukcyjnej Tradus/Naspers. Sprawily one, że historia analizowanej grupy aukcyjnej jest pełna różnych kontrastów w stosunku do innych serwisów i firm

¹⁰⁴⁹ Tekst oryginalny: „QXL is one of the most exciting of the new media companies to have emerged in the past few years. I believe it has a robust business model and great potential for further growth and I look forward to being involved in such a story”. *Telewest Ceo Joins QXL Ricardo Board*, <http://www.broadcastnow.co.uk/telewest-ceo-joins-qxl-ricardo-board/1167452.article> (dostęp: 12.09.2014).

aukcyjnych na świecie, oraz wyznaczyły jej obecne miejsce i pozycję na globalnym rynku internetowym.

Pierwszy okres w rozwoju grupy aukcyjnej QXL Ricardo/Tradus/Naspers przypada na lata 1997–2001 i charakteryzują go m.in.:

- szybki wzrost popularności i znaczenia firmy aukcyjnej na rynku lokalnym i regionalnym;
- utworzenie nowych filialnych serwisów QXL.com we: Francji, Niemczech, Włoszech, Holandii i Wielkiej Brytanii;
- przejęcie kilku zagranicznych firm i serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych (m.in. skandynawskiej spółki aukcyjnej Bidlet AB, brytyjskich serwisów C2C eSwap i Humpty Dumpty, firmy ibidive NV, oferującej interaktywny system pozwalający na przeprowadzanie aukcji „na żywo” w TV, tj. tzw. *live auctions*, oraz firmy Idefi, oferującej technologię aukcji „live”), w tym Allegro.pl w Polsce (por. tabela 4.5);
- konsolidacja z niemieckim domem aukcyjnym Ricardo.de, mającym swoje oddziały w Norwegii, Szwecji i Wielkiej Brytanii.

W 2000 r. QXL było już wielojęzyczną (ang. *multilingual*) platformą technologiczną, obsługującą transakcje handlowe, głównie C2C¹⁰⁵⁰ (od 2001 r. także za pośrednictwem TV w ramach tzw. QXL Live), przeprowadzane przy użyciu kilku walut (ang. *multicurrency*), posiadającą swoje biura w dziewięciu europejskich miastach: Amsterdamie, Kopenhadze, Hamburgu, Londynie, Madrycie, Milanie, Oslo, Paryżu i Poznaniu¹⁰⁵¹.

Ten wzrost udziałów firmy w rynku europejskim obrazują także dane przedstawiające liczbę osób zatrudnionych we wszystkich biurach QXL.com: 12 osób w 1999 r. i 185 osób w 2000 r. Także szacunki firmy International Data Communications dotyczące liczby użytkowników Internetu w Europie do 2003 r. (tj. ok. 170 mln) jeszcze bardziej utwierdzały QXL.com w przekonaniu, że obszar ten stanowi doskonale miejsce do prowadzenia internetowej działalności aukcyjnej, kraje Europy Zachodniej zaś z liczbą 388 mln osób je zamieszkujących w 2000 r. to zdecydowanie większy rynek niż Stany Zjednoczone w tym samym okresie.

Firma wyznaczyła sobie trzy główne cele i uzależniła je od etapu rozwoju, w jakim aktualnie się znajdowała. W początkowym okresie funkcjonowania koncentrowała się na budowaniu biznesu i uzyskaniu wiodącej pozycji na każdym rynku w Europie tak szybko, jak tylko było to możliwe. W kolejnym etapie postawiła na

¹⁰⁵⁰ W latach 1997–2000 blisko 80% wszystkich transakcji przeprowadzanych za pośrednictwem serwisów aukcyjnych firmy odbywało się w drodze interakcji C2C.

¹⁰⁵¹ W Londynie także znajdowało się centrum informatyczno-technologiczne i hostingowe firmy QXL.com.

wzrost dochodowości i opłacalności działalności aukcyjnej, natomiast w następnym skoncentrowała się m.in. na uzupełnieniu swojej funkcjonalności o nowe formaty *e-commerce* wykraczające poza działalność aukcyjną oraz na możliwościach dostępu do asortymentu produktów nie tylko za pośrednictwem Internetu, ale także innych mediów cyfrowych.

Serwisy aukcyjne firmy QXL były reklamowane za pośrednictwem różnych mediów, głównie na portalach, w wyszukiwarkach oraz innych serwisach online, na stronach dostawców usług internetowych, a także przez tradycyjną reklamę drukowaną i postery reklamowe, w późniejszym zaś okresie także telewizję, m.in. Sky TV¹⁰⁵². Głównym źródłem finansowania aktywności firmy były m.in. opłaty nałożone na sprzedających w serwisach aukcyjnych QXL.com: w grudniu 1999 r. na sprzedawców z Wielkiej Brytanii, z kolei 2 lata później na oferujących swoje przedmioty w serwisach aukcyjnych w Niemczech, Szwajcarii, Szwecji i Polsce.

W lutym 1999 r. firma aukcyjna otrzymała wsparcie inwestycyjne w kwocie 12 mln USD od firmy Apax Partners, jak również nawiązała wieloletnią umowę partnerską z firmą ZDNet. W tym samym roku New Media Age przyznało firmie nagrodę za najlepsze wykorzystanie możliwości handlu elektronicznego w Zjednoczonym Królestwie (ang. *best use of e-commerce in the UK*), Forrester Research zaś za najlepszą w Europie internetową stronę handlową, zapewniającą zarówno obsługę klienta, jak i bezpieczeństwo oraz prostotę (ang. *Europe's number one e-commerce site for customer service, security and easy*). Ponadto dwa razy z rzędu firma QXL.com otrzymała pierwsze miejsce w indeksie 25 spółek amerykańskiej firmy doradczej Bain&Company¹⁰⁵³.

W październiku 1999 r. QXL Ricardo została notowana na London Stock Exchange i Nasdaq National Market z wyceną ok. 250 mln GBP. Zalewie 6 miesięcy później, w marcu 2000 r., wartość firmy wzrosła ponad 8-krotnie i wynosiła już ponad 2 mld GBP, natomiast cena za akcję oscylowała wokół 800 pensów. W tym samym okresie liczba zarejestrowanych użytkowników wzrosła o 1700% (do 557 tys. osób); liczba przedmiotów oferowanych w serwisach aukcyjnych QXL.com w ciągu 2000 r. wynosiła 5,4 mln (w 1999 r. było to 212 tys.), całkowita wartość sprzedaży (ang. *gross auction value* – GAV) w badanym okresie wzrosła zaś o 546% (do 20,5 mln GBP) – tabela 5.21.

¹⁰⁵² Sky Tv to operator płatnej telewizji w Nowej Zelandii, oferujący usługi telewizji cyfrowej.

¹⁰⁵³ Bain & Company jest jedną z trzech amerykańskich globalnych firm doradczych, z siedzibą w Bostonie, w stanie Massachusetts, zajmuje się doradztwem strategicznym. Firma świadczy usługi doradcze przedsiębiorstwom, organizacjom non profit i rządowi. Por.: *QXL Annual Report 2000...*, op.cit., s. 22.

Tabela 5.21. Wybrane dane QXL.com w latach 1999–2002 (stan podany na 31 marca każdego roku, tj. koniec roku obrotowego firmy)

Wskaźnik Rok	Liczba użytkowników		Liczba sprzedanych przedmiotów	GAV		Obrót	
	w mln	jako % wzrostu	w mln	w mln GBP	jako % wzrostu	w mln GBP	jako % wzrostu
1999	0,304	–	0,213	3,2	–	2,6	–
2000	0,557	1700	5,435	21,3	546	6,9	171
2001	2,9	415	31,7	89,3	319	15,1	118
2002	4,0	38	b.d.	102,3	87	5,4	–64

Źródło: opracowanie własne.

Ten szczęśliwy okres dla QXL Ricardo zamyka pojawiający się na początku 2001 r. gwałtowny spadek ceny akcji analizowanej grupy aukcyjnej do 6,5 pensa za jednostkę, utrzymujący się jeszcze przez kilka lat. Sytuacja ta sprawiła, że firma stała się członkiem tzw. klubu 99% (ang. *99% club*), czyli została zaliczona do grupy dot-comów, których akcje utraciły więcej niż 99% swojej wartości rynkowej¹⁰⁵⁴.

Drugi okres w funkcjonowaniu firmy (2003–2007) był związany z próbą odbudowy jej pozycji na rynku internetowym w Europie, zmianą formy organizacyjno-prawnej i nazwy firmy z QXL Ricardo na Tradus plc, a także publicznym konfliktem przemysłowym z polskim oddziałem – firmą QXL Poland¹⁰⁵⁵.

Przejęcie kontroli nad Allegro.pl przez spółkę zależną QXL Poland oraz spór o prawa własności do serwisu aukcyjnego wywołały dwa przeciwstawne zjawiska:

- osłabienie sytuacji QXL Ricardo plc na rynku online, widoczne głównie w ograniczeniu inwestycji oraz spadku wskaźników obrazujących kondycję firmy;
- niskie notowania QXL Ricardo na rynku (rysunek 5.18), prowadzące do tzw. cichego postępu (ang. *quiet progress*), rozumianego jako rozwój i dominacja QXL Ricardo na rynkach internetowych niektórych krajów.

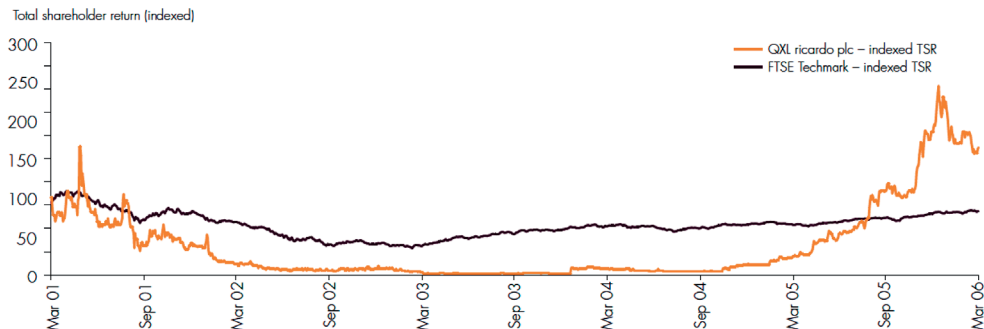
Podobnie tę drugą sytuację interpretuje R. Guy Thomas, którego zdaniem progres QXL Ricardo został zacieniony przez tzw. *glith*, czyli spór prawny, w którym polska filia firmy QXL Poland sp. z o.o., wydając więcej udziałów, pozbawiła brytyjską firmę kontroli nad przedsięwzięciem aukcyjnym w Polsce. Według tego autora kilka miesięcy przed ostatecznym rozstrzygnięciem sporu prawnego akcje QXL Ricardo plc

¹⁰⁵⁴ R.G. Thomas, *Free Capital: How 12 Private Investors Made Millions in the Stock Market*, Harriman House, Petersfield, Hampshire 2011, s. 130.

¹⁰⁵⁵ Dla przypomnienia: QXL Poland sp. z o.o. wyemitowała więcej akcji, niż było to określone w umowie, przez co strona brytyjska utraciła kontrolę nad serwisem aukcyjnym Allegro.pl.

wykazywały najwyższe notowania na giełdzie londyńskiej w 2005 r. – wzrost ich był ponad 10-krotny¹⁰⁵⁶.

Rysunek 5.18. Notowania QXL.com/QXL Ricardo w latach 2001–2006



Źródło: *Europe's Online Trading Community. Summary Financial Statement 2006*, http://web.archive.org/web/20070316090110/http://www.qxl.co.uk/contents/uk/qxlmediacenter/Articles/QXL_Summary_Report_2006_FINAL.pdf (dostęp: 4.08.2014), s. 3.

W badanym okresie grupa zaprzestała ekspansji na nowe zagraniczne rynki internetowe Europy Zachodniej, zaczęła zamykać filie nieprzynoszące dochodów oraz odsprzedawać swoje udziały w różnych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych innym firmom. Próbując utrzymać w mocy swoją obecność na rynku internetowym w Polsce (tym samym w innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej), QXL Ricardo utworzyło nowy serwis aukcyjny – Aukcje24.pl, który funkcjonując na podobnych zasadach jak inne bezpłatne serwisy online, nie zdobył takiej popularności, jaką udało się uzyskać Allegro.pl.

Trudną sytuację finansową firmy odzwierciedlały dane liczbowe obrazujące m.in. poziom dochodów QXL Ricardo plc w latach 2003–2006, których stopa wzrostu znacznie odbiegała od wyników uzyskanych przez grupę we wcześniejszym okresie (tabela 5.22, rysunek 5.19). Sytuację wzmocniła ugoda między QXL Ricardo plc i QXL Poland, podpisana 29 czerwca 2006 r.¹⁰⁵⁷ Konta 167 tys. osób zarejestrowanych w serwisie Aukcje24.pl zostały przeniesione do Allegro¹⁰⁵⁸, firma aukcyjna zaś zaczęła uzyskiwać znaczne dochody z działalności aukcyjnej i transakcyjno-aukcyjnej prowadzonej przez polski oddział QXL w Europie Środkowej i Wschodniej.

¹⁰⁵⁶ Por.: R.G. Thomas, op.cit., s. 130.

¹⁰⁵⁷ M. Górak, *Koniec sporu o Allegro.pl*, <http://www.internetstandard.pl/news/95385/Koniec.sporu.o.Allegro.html> (dostęp: 9.08.2014).

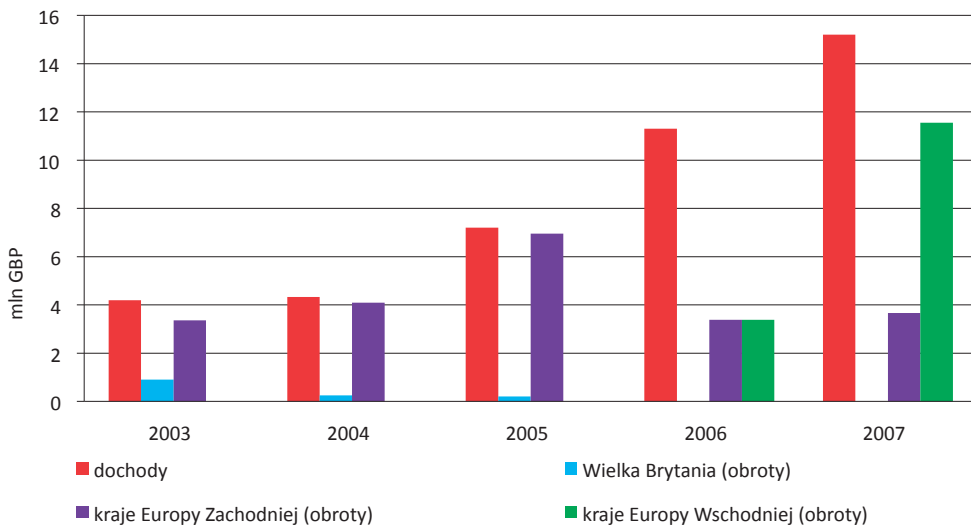
¹⁰⁵⁸ P. Zalewski, *Serwis Aukcje24.pl przestanie istnieć*, <http://www.internetstandard.pl/news/107133/Serwis.Aukcje24pl.przestanie.istniec.html> (dostęp: 7.08.2014).

Tabela 5.22. Dochody QXL Ricardo plc i obroty serwisów grupy aukcyjnej w latach 2003–2007 (w latach 2003–2006 stan podany na 31 marca każdego roku; w 2007 r. na koniec II kwartału)

Wskaźnik Rok	Dochód		Obroty (w mln GBP)		
	w mln GBP	% wzrostu	Wielka Brytania	kraje Europy Zachodniej	kraje Europy Wschodniej
2003	4,20	–	0,910	3,360	b.d.
2004	4,33	3	0,248	4,099	b.d.
2005	7,20	65	0,210	6,957	b.d.
2006	11,30	58	b.d.	3,384	3,384
2007	15,20	49	b.d.	3,662	11,551

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5.19. Dochody i obroty QXL Ricardo plc w latach 2003–2007 (w mln GBP)



Źródło: opracowanie własne.

Korzystne rozwiązanie sporu z QXL Poland sp. z o.o. dla strony brytyjskiej przyczyniło się także do wznowienia strategii ekspansji, której firma zaniechała we wcześniejszym okresie. Dla przykładu, w lipcu 2007 r. grupa QXL Ricardo podpisała porozumienie warunkowe dotyczące nabycia 30% udziałów w Molotok.ru, wiodącym serwisie handlowym w Rosji. Ten złożony rynek, z liczbą ponad 140 mln mieszkańców oraz szybko wzrastającym wskaźnikiem penetracji Internetu, stał się dla QXL drugą szansą na rozwój.

Ostatni z etapów w rozwoju Tradus Group, trwający nieustannie od 2008 r., charakteryzują m.in. kolejne zmiany w zakresie organizacji, przejęcie grupy aukcyjnej przez Naspers Limited oraz dalsza transformacja strategii ekspansji na zagraniczne rynki online. W analizowanym okresie liczba użytkowników serwisów w grupie aukcyjnej Tradus wynosiła 12 mln (tj. o 41% więcej w porównaniu z rokiem poprzednim). Całkowita wartość sprzedaży we wszystkich jej serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, będących tym samym własnością Grupy Allegro i Grupy Ricardo, przekroczyła 1,6 mld EUR (45% więcej niż w 2007 r.), dochód grupy w porównaniu z rokiem poprzednim wzrósł zaś o 78% (do poziomu 107 mln EUR).

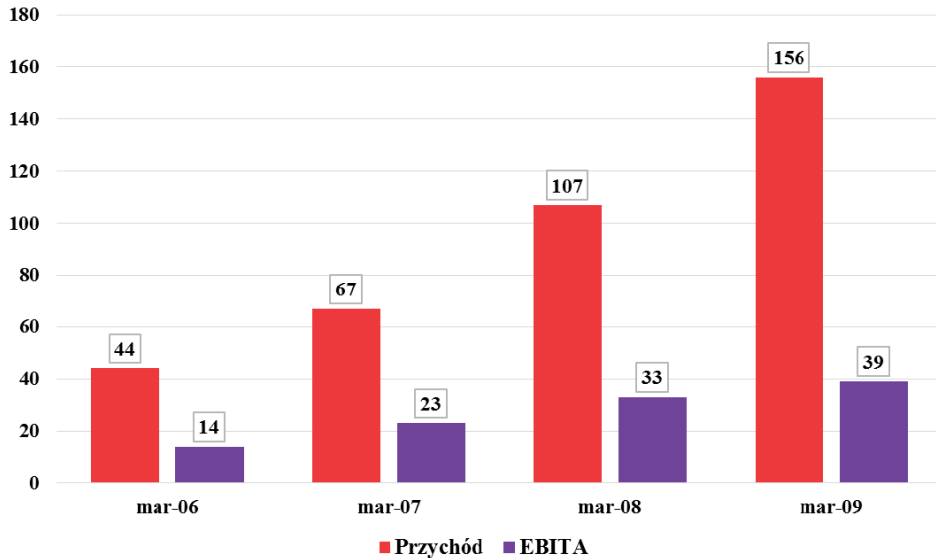
Wraz z przejęciem grupy aukcyjnej QXL Ricardo/Tradus plc przez koncern Naspers Ltd dywersyfikacji uległy także źródła finansowania QXL Poland i Grupy Ricardo. Największy udział w przychodach koncernu generowały serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne obu grup, pobierających opłaty tzw. wystawiennicze i prowizyjne, najmniej zaś porównywarki cenowe. W chwili przejęcia opłaty za wystawienie przedmiotów na stronach serwisów oraz prowizje z tytułu sprzedaży stanowiły ponad 65% przychodów grupy aukcyjnej QXL Ricardo/Tradus, 28% użycie opcji stałej ceny „Kup teraz”, 3% usługi płatności internetowych oraz po 2% porównywarka cen i reklamy. W kolejnych latach rozkład ten prezentował się podobnie, aczkolwiek pojawiły się nowe źródła finansowania pochodzące z serwisów ogłoszeniowych i platform płatniczych.

Przejęcie QXL Ricardo plc przez Naspers Ltd uczyniło grupę aukcyjną wiodącą platformą *e-commerce* w Europie, prowadzącą działalność w 13 państwach. Tylko w 2008 r. strony serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych należących do grupy zostały odwiedzone 60 mld razy, a liczba transakcji przekroczyła 100 mln¹⁰⁵⁹. Przychód grupy QXL Ricardo w badanym okresie wynosił ponad 107 mln EUR, całkowita wartość sprzedaży zaś 1,6 mld EUR. Porównanie wybranych wskaźników ekonomicznych grupy QXL Ricardo w latach 2006–2009 prezentuje rysunek 5.20.

Nowa strategia ekspansji, o której wcześniej mowa, bardziej opiera się na alian-sach oraz przejmowaniu udziałów w zagranicznych serwisach i firmach aukcyjnych niż na tworzeniu własnych oddziałów, które – jak wykazała wcześniejsza praktyka gospodarcza grupy – nie sprawdziły się w jej funkcjonowaniu. Zasadnicza zmiana w zakresie ekspansji firmy dotyczyła tzw. geografii przejęć, tj. rezygnacji z wchodzenia na nowe rynki Europy Zachodniej na rzecz „wschodzących” rynków Europy Środkowej i Wschodniej.

¹⁰⁵⁹ *Results Presentation...*, op.cit., s. 25–26.

Rysunek 5.20. Przychody i zyski operacyjne (EBITA) Grupy QXL Ricardo w latach 2006–2009 (tj. w ciągu 4 lat obrotowych Grupy) (w mln EUR)



Źródło: M. Horn, *Results Presentation. For the Financial Year Ended 31 March 2009*, Naspers Ltd, 2009, s. 22.

W strukturze grupy aukcyjnej QXL Ricardo zaczęły funkcjonować podmioty w postaci Grupy Allegro we wschodniej części Europy i Grupy Ricardo w jej części zachodniej. Z tego też względu zarówno QXL Ricardo, jak i Naspers zaczęły inwestować w tych państwach, w których udział innych światowych grup aukcyjnych, głównie eBay Inc., jest niski, tj. głównie w Skandynawii oraz wspomnianych już rejonach Europy¹⁰⁶⁰. W dalszym ciągu QXL Ricardo utrzymywało, że Polska, a wraz z nią inne kraje tej części Europy uchodzą za doskonałe miejsce do rozwoju aukcji online i właśnie tutaj, przez inne spółki zależne, upatrywało źródło przewagi konkurencyjnej i skoncentrowało znaczną część swojej działalności¹⁰⁶¹. Ten nowy podział geograficzny determinowały warunki ugody z 2006 r., a także dominująca rola serwisu transakcyjno-aukcyjnego Allegro.pl w strukturze grupy i wzrastający udział konkurencyjnych grup aukcyjnych na penetrowanych dotychczas przez QXL Ricardo/Tradus Ltd i Naspers Ltd rynkach internetowych.

¹⁰⁶⁰ Por.: D. Soskin, op.cit., s. 234.

¹⁰⁶¹ R.G. Thomas, op.cit., s. 130.

5.3.3. Rola QXL Poland i Allegro.pl w rozwoju Naspers Ltd i e-commerce w Europie Środkowej i Wschodniej

Polska jest najszybciej rozwijającym się rynkiem e-commerce w Unii Europejskiej. W latach 2005–2009 dały się tu zauważyć trzy spośród czterech faz dynamiki rocznych przyrostów w handlu online: eksplozji, ewolucji i stabilizacji¹⁰⁶². Tylko w momencie przejścia z fazy ewolucji w fazę stabilizacji użytkownicy Internetu zakupili towary o wartości ponad 12 mld PLN¹⁰⁶³, co wobec danych z 2007 r. oznaczało blisko 40-procentowy wzrost¹⁰⁶⁴.

Od połowy 2008 r., czyli od momentu, kiedy pogarszająca się sytuacja gospodarcza w Polsce doprowadziła do upadku ponad 1000 firm¹⁰⁶⁵, obroty handlu internetowego w Polsce wzrosły ponad 3-krotnie w stosunku do obrotów handlu tradycyjnego i stanowiły około 2% obrotów całego polskiego handlu detalicznego¹⁰⁶⁶. Biorąc pod uwagę całościową sprzedaż detaliczną towarów, należy stwierdzić, że udział e-commerce w obrocie handlowym w badanym okresie wynosił 1,91%, podczas gdy w 2007 r. udział ten wynosił 1,56% (co oznaczało wzrost o 22,4%). Dla przykładu, sprzedaż detaliczna w 2008 r. rosła średnio o 13%, zaś handel elektroniczny zanotował obroty większe o 36,43%¹⁰⁶⁷.

Od 2009 r. obroty w polskim handlu elektronicznym wzrastają o około 25% rocznie¹⁰⁶⁸. Największym serwisem handlowym, który w znaczny sposób wpływa

¹⁰⁶² Ze względu na dynamikę przyrostów rocznych w e-commerce można wyróżnić następujące fazy: rewolucji (sytuacji, w której wskaźnik przyrostów w stosunku do roku ubiegłego przekracza 100%), rozwoju (występującej wówczas, gdy wskaźnik wzrostu zawiera się w przedziale 50–99,99%), ewolucji (kiedy notowany wzrost zawiera się w przedziale 20–49,99%) i stabilizacji (kiedy wskaźnik wzrostu wynosi poniżej 20%). *Rynek e-commerce w Polsce w 2008 roku*, <http://www.internetstats.pl/index.php/2009/04/rynek-e-commerce-w-polsce-w-2008-roku-raport-smb> (dostęp: 31.03.2014).

¹⁰⁶³ T. Boguszewicz, *Szał e-zakupów trwa*, http://www.rp.pl/artykul/5,260012_Szal_e_zakupow_trwa.html (dostęp: 17.06.2014).

¹⁰⁶⁴ Dla porównania, wartość obrotów sprzedaży detalicznej w handlu tradycyjnym w 2008 r. rosła średnio o 13%.

¹⁰⁶⁵ *Blisko 700 firm upadło w 2009 roku*, http://www.pb.pl/a/2010/01/06/Blisko_700_firm_upadlo_w_2009_roku (dostęp: 30.08.2014).

¹⁰⁶⁶ T. Boguszewicz, *Handel w sieci ma za sobą świetny rok*, http://www.rp.pl/artykul/72960,285466_Handel_w_sieci_ma_za_soba_swietny_rok.html (dostęp: 30.08.2014).

¹⁰⁶⁷ *Rynek e-commerce w Polsce w 2008 roku (raport SMB)*, <http://www.internetstats.pl/index.php/2009/04/rynek-e-commerce-w-polsce-w-2008-roku-raport-smb> (dostęp: 30.08.2014).

¹⁰⁶⁸ *European B2C E-commerce Report 2014. Facts, Figures, Infographics& Trends of 2013 and the 2014 Forecast of the European B2C E-commerce Market of Goods and Services*, Ecommerce Europe, Brussels 2014, s. 28.

na wyniki polskiego *e-commerce* i generuje blisko 50% jego obrotów, jest serwis Allegro.pl, należący do poznańskiej Grupy Allegro¹⁰⁶⁹.

Oficjalnie Grupa powstała w 2011 r. Jej właścicielem jest firma QXL Poland, stanowiąca jedną z kilkadziesiątu firm wchodzących w skład *e-commerce* koncernu Naspers Ltd¹⁰⁷⁰. W 2014 r. do Grupy Allegro należało 75 serwisów o znaczeniu handlowym, funkcjonujących w 17 krajach na trzech kontynentach.

Grupa prowadzi działalność w pięciu obszarach *e-commerce*:

- serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych;
- serwisów ogłoszeniowych;
- płatności online;
- sprzedaży detalicznej;
- pozostałych.

W obrębie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, ogłoszeń i pozostałej działalności Grupy dodatkowo można wyróżnić od dwóch do pięciu linii biznesowych. Dla przykładu, w obrębie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych występują:

¹⁰⁶⁹ Swoją działalność licytacyjną Allegro.pl rozpoczęło dokładnie tak samo, jak zrobiły to inne serwisy aukcyjne: od kilkadziesiątu produktów oferowanych do sprzedaży w kilku kategoriach, prostego interfejsu i rosnących kosztów utrzymania serwisu. Wydarzenia, które miały duże znaczenie w funkcjonowaniu serwisu aukcyjnego w początkowym okresie jego istnienia i które zadecydowały o jego przetrwaniu, to m.in.: przejęcie przez brytyjską firmę aukcyjną QXL Ricardo i finansowanie jej bieżącej działalności w najtrudniejszym dla firm *e-commerce*ówym okresie pęknięcia bańki internetowej; reklama i promocja serwisu, prowadzone początkowo za pośrednictwem innych serwisów i portali, np.: Onet.pl, Interia.pl, Hoga.pl, Gery.pl, zaś w późniejszym okresie funkcjonowania Allegro także w radio, telewizji, na billboardach i za pośrednictwem innych kanałów promocji; udostępnianie narzędzi zapewniających bezpieczeństwo transakcji; „orientacja” na klienta. W okresie kryzysu finansowego w 2009 r. Allegro było jedną z najczęściej odwiedzanych stron handlowych w Internecie. Przyczyny takiego stanu można było upatrywać m.in. w: naturalnym rozwoju i wzroście udziału serwisu w rynku, wynikającym z jego nienasyconia; pozytywnych opiniach internautów dotyczących jakości obsługi, bezpieczeństwa transakcji i zadowolenia z wyboru tego kanału dystrybucji; szerokim wyborze produktów i usług handlowych; paradoksalnie – w samym kryzysie, podczas którego znaczna część użytkowników zaczęła dokonywać zakupów, „szukając” w ten sposób oszczędności finansowych i czasowych, atrakcyjniejszych cen, szerokiego asortymentu produktów. F. Adaszewski, *E-commerce – kryzysu nie było?*, <http://prnews.pl/nasz-gosc/fabian-adaszewski-e-commerce-kryzysu-nie-bylo-49764.html> (dostęp: 19.06.2014).

¹⁰⁷⁰ Dział *e-commerce* w Naspers Ltd tworzą: serwisy ogłoszeniowe (ang. *classifieds*, tj. OLX, Avito, Dubizzle, FixeAds); serwisy i firmy sprzedaży detalicznej (ang. *e-tails*, tj. Netretail, eMAG, Flipkart, Souq, Kalahari.com, Esky.ru, Markafoni Group i Fashion Days); serwisy porównujące ceny (ang. *online comparisons shopping*, tj. Buscapé Group, 7Pixel, PriceCheck, Heureka i Ceneo.pl); serwis płatności elektronicznych (ang. *payment*, tj. PayU); serwisy internetowe (ang. *online services*, tj. ibibo Group, Korbitec, Travel Boutique Online, redBus.in, Movile i SimilarWeb); serwisy aukcyjne – targowiska (ang. *marketplaces*, tj. Allegro, Ricardo). Szczegółowy wykaz podmiotów będących własnością Naspers Ltd przedstawia rysunek 5.17.

- rynek (ang. *marketplace*);
- zakupy grupowe (ang. *collective buying*);
- oprogramowanie do tworzenia sklepów online (ang. *e-shops solutions*);
- centrum handlowe (ang. *shopping mall*);
- oferty dnia (ang. *daily deals*).

Największą popularnością cieszą się jednak serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, w szczególności serwis Allegro.pl. Wykaz obszarów i linii biznesowych Grupy Allegro w 2014 r. prezentuje tabela 5.23.

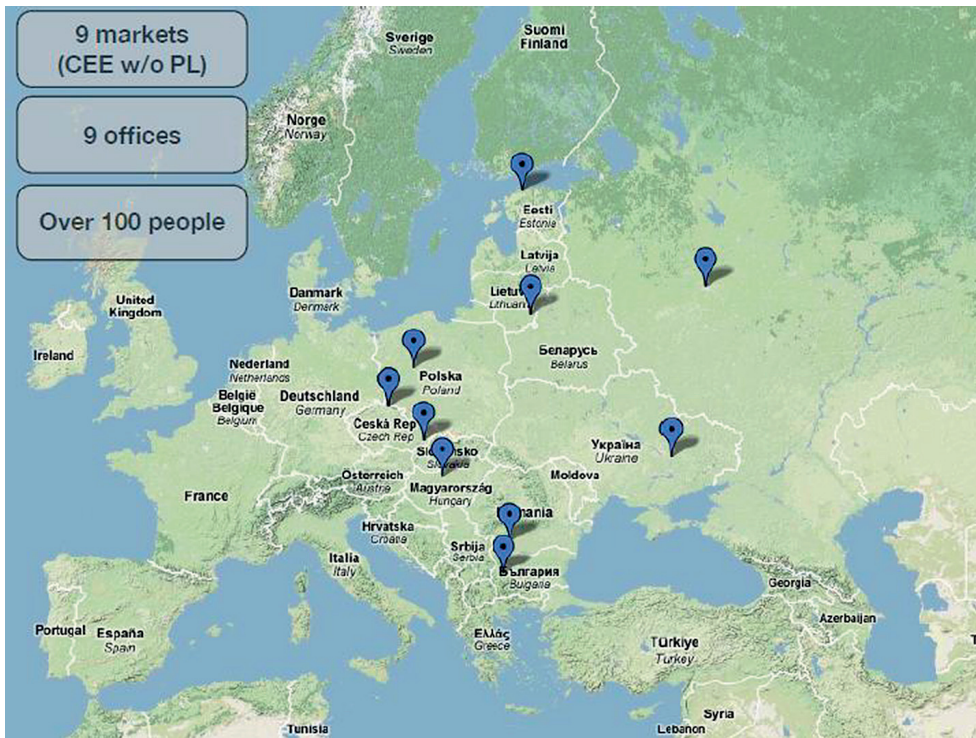
Tabela 5.23. Wykaz obszarów i linii biznesowych Grupy Allegro

Grupa Allegro				
Aukcje	Ogłoszenia	Płatności	Handel detaliczny	Pozostałe
Linie biznesowe poszczególnych modeli biznesu				
I. Rynek II. Zakupy grupowe III. Rozwiązania sklepowe IV. Centrum handlowe V. Oferty dnia	I. Ogłoszenia samochodów II. Ogłoszenia nieruchomości III. Ogłoszenia rynku pracy IV. Ogłoszenia ogólne			I. Serwisy informacyjne II. Serwisy społecznościowe
Serwisy internetowe linii biznesowych				
I. Allegro.pl Molotok.ru Aukro.cz Aukro.ua Ostaa.ee Vatera.hu II. Citeam.pl CoKupic.pl Freeshop.lt III. Arukereso.hu Ceneo.pl Compari.ro Heureka.cz Heureka.sk Pazaruvaj.com iStore.pl Sendit.pl NetDirect.cz Shopcentrik.bg IV. Ucuzu.com Vcene.ua Kartu.lt V. InSales.ru	I. otoMoto.pl Autogidas.lt Autovit.ro II. otoDom.pl Aruodas.lt Kv.ee III. cvbankas.lt Oferia.pl IV. Tablica.pl Slando.ua Slando.kz Aprod.hu Skelbiu.lt Torg.uz Prodavalnik.com Mercador.ro	PayU.pl Dotadowania.payu.pl Payu.com.tr Payu.cz Payu.hu Payu.ro Payu.ru Payu.ua Payu.in Payu.co.za Ar.dineromail.com Payulatam.com.br cl.dineromail.com payulatam.com/Colombia payulatam.com/Mexico Payulatam.com/Panama Payulatam.com/Peru	Agito.pl Mall.sk Emag.bg Emag.ro Enmoda.com Fashiondays.bg Fashiondays.cz Fashiondays.sk Lazienkaplus.pl Mall.cz Mall.hu Mall.pl Markafoni.com Mimovrste.si Misspera.com Modnakasta.ua Stendi.pl Zizigo.pl	I. PRnews.pl vat.pl twoja-firma.pl System Partnerski Podatek.pl PIT.pl OsobyPrawne.pl MamBiznes.pl KupTerazTaniej.pl Eurobankier.pl Ecommerce.edu.pl Blogbank.pl Bankier.pl II. Wykop.pl Gadu-Gadu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *What We Do*, <http://allegrogroup.com/what-we-do> (dostęp: 12.08.2014).

W 2008 r., tj. w chwili przejęcia grupy aukcyjnej QXL Ricardo/Tradus przez afrykański koncern medialny Naspers Ltd, serwis transakcyjno-aukcyjny Allegro.pl należał już do ścisłej czołówki najpopularniejszych serwisów *e-commerce* w Europie Środkowej i Wschodniej (rysunek 5.21). W IV kwartale 2008 r. obroty lidera polskiego rynku online wzrosły o 36% w stosunku do roku poprzedniego i wynosiły 5,2 mld PLN, udział produktów sprzedanych w serwisie stanowił zaś blisko 50% ogólnej sprzedaży internetowej w Polsce¹⁰⁷¹.

Rysunek 5.21. Rozmieszczenie serwisów Grupy Allegro w Europie Środkowej i Wschodniej



Źródło: M. Klar, *Allegro Group International*, Grupa Allegro, Poznań 2008, s. 2.

Przejęcie serwisu, a wraz z nim innych przedsięwzięć Grupy Allegro, przyczyniło się do dalszego jej wzrostu. Tylko w 2009 r. w ramach serwisu Allegro zawartych zostało ponad 118 mln transakcji o wartości przekraczającej 1,4 mld EUR (dla porównania, w 2008 r. liczby te przedstawiały się następująco: 79 mln EUR i 950 mln EUR).

¹⁰⁷¹ M. Klar, *Allegro nie tylko w Polsce*, <http://blog.allegro.pl/index.php/2008/02/17/allegro-nie-tylko-w-polsce> (dostęp: 12.07.2014).

Blisko 2-krotnie wzrósł także przychód serwisu (w 2009 r. przekroczył 112 mln EUR). Liczba aukcji jednocześnie odbywających się w serwisie wynosiła blisko 10 mln, podczas gdy liczba sprzedanych w ciągu roku przedmiotów to ponad 20 mln, w tym 80 co minutę¹⁰⁷². W 2009 r. w serwisie Allegro.pl było wystawionych 150 mln przedmiotów i korzystało z niego ok. 10 mln sprzedających i kupujących. Porównanie wybranych wskaźników w latach 2008–2012 prezentuje tabela 5.24.

Tabela 5.24. Wybrane wskaźniki serwisu Allegro.pl w latach 2008–2012

Wybrana wartość/cecha	2008	2009	2010	2011	2012
Całkowita wartość sprzedaży (mld EUR/mld PLN)	0,95 EUR	1,4 EUR/ 6,3 PLN	8 PLN	b.d.	b.d.
Przychód (mln EUR/mln PLN)	62 EUR	116 EUR/ 434 PLN	665 PLN	859 PLN	1312 PLN
Odstępy serwisu (mld razy/rok)	47	58	70	~50	~65
Zawarte transakcje (mld szt./rok)	79	118	156	~120	~40

Źródło: opracowanie własne.

W 2012 r. wartość całego *e-commerce* wynosiła 23 mld PLN, z czego 46,5% obrotów, tj. 10,7 mld PLN, było wygenerowane przez serwis Allegro.pl, 50% obrotów, tj. 11,5 mld PLN, przez sklepy internetowe, 3,5% zaś przez pozostałe platformy aukcyjne. Każdego miesiąca w serwisie jest realizowanych minimum 9,5 mln transakcji, a w pierwszym półroczu 2014 r. w serwisie Allegro.pl kupiono 125 mln sztuk przedmiotów, podczas gdy sprzedawcy wystawili w nim 290 mln przedmiotów¹⁰⁷³. Na ten znaczący udział w polskim *e-commerce* składają się różne czynniki, m.in.: efekt pierwszeństwa na regionalnym i lokalnym rynku online, efekt sieciowy czy promocja i marketing¹⁰⁷⁴.

Cechą charakterystyczną Allegro.pl stało się także odchodzenie od profilu aukcyjnego na rzecz zakupów natychmiastowych „Kup teraz”. Tendencja ta sprawiła,

¹⁰⁷² K. Chojnowska, *Amazon: 62 sprzedane przedmioty na sekundę*, http://wiadomosci.Mediarun.pl/news/24961,Amazon:_62_sprzedane_przedmioty_na_sekunde,tagi,group2 (dostęp: 12.06.2014).

¹⁰⁷³ M. Okruch, *Jakie było pierwsze półrocze 2014 w Allegro?*, „Mensis” 2014, nr 29, s. 26.

¹⁰⁷⁴ Do najsłynniejszych działań marketingowych Grupy Allegro należą: sterowiec z napisem Allegro.pl podczas festiwalu Heineken Open'er Festival w 2007 r.; wywieszenie tabliczek na 2 tys. witryn sklepowych w czasie długiego majowego weekendu z informacją: „Zamknięte ...ale otwarte na Allegro.pl”; ekspozycja marki Allegro.pl przez jej reprezentantów ubranych w kurtki z hasłem: „Na Allegro kupisz taniej” podczas otwarcia Złotych Tarasów w Warszawie. V. Makarenko, *Allegro.pl kontra Złote Tarasy*, „Gazeta Wyborcza” 8.02.2007; K. Rdzeń, *Pasożyt marketingu czy kreatywność wyższych lotów?*, „Mensis.pl” 2012, nr 11, s. 42.

że serwis zaliczany jest już do kategorii przedsięwzięć internetowych o charakterze handlowym, a nie aukcyjnym. Procentową zależność między formatem aukcji a stałą ceną w latach 2005–2007 i w 2014 r. w serwisie Allegro.pl prezentuje tabela 5.25.

Tabela 5.25. Udział formatu aukcyjnego i formatu stałej ceny w serwisie Allegro w latach 2005–2007 i w 2014 r. (w %)

Rok	Format aukcyjny	Format stałej ceny „Kup teraz”
2005	46,40	53,40
2006	34,20	65,80
2007	20,90	79,10
2014	10,00	90,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Szybisty, *Allegro coraz mniej jak serwis aukcyjny*, <http://www.internetstandard.pl/news/126270/Allegro.coraz.mniej.jak.serwis.aukcyjny.htm> (dostęp: 7.08.2014).

Pierwszy zagraniczny serwis Grupy Allegro został utworzony w Czechach w sierpniu 2003 r. i nosił nazwę Aukro.cz. Był wyposażony w zaawansowane narzędzia online do zarządzania aukcjami („Moje Aukro”), narzędzia offline do przygotowywania aukcji („Aukro Uploader”), fora dyskusyjne dla użytkowników i inne usługi specjalne (np. Program Partnerski)¹⁰⁷⁵. 3 lata po uruchomieniu w serwisie było zarejestrowanych blisko 190 tys. użytkowników i wystawionych na sprzedaż ponad 330 tys. przedmiotów¹⁰⁷⁶.

W 2004 r. QXL Poland utworzyła kolejne serwisy (rysunek 5.22): TeshVesz.hu na Węgrzech¹⁰⁷⁷ i Au-au.ru w Rosji¹⁰⁷⁸, z którego mogli korzystać także użytkownicy z Ukrainy, oraz w 2007 r. inne odpowiedniki serwisu Allegro na Słowacji (Aukro.sk), Białorusi (Slando.by) i Ukrainie (Aukro.com.ua) oraz w Bułgarii (Aukro.bg), Rumunii (Aukro.ro), Serbii (Allegro.rs) i Kazachstanie (Allegro.kz). Zarówno pod względem merytorycznym, jak i graficznym wszystkie serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne są zbliżone do polskiego odpowiednika. Odróżniała je jedynie kolorystyka oraz wygląd stron poszczególnych aukcji¹⁰⁷⁹.

¹⁰⁷⁵ *Allegro w Czechach*, <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/allegro-w-czechach> (dostęp: 9.08.2014).

¹⁰⁷⁶ M. Górak, *Allegro kolonizuje byle demoludy*, <http://www.internetstandard.pl/news/103812/Allegro.kolonizuje.byle.demoludy.html> (dostęp: 9.08.2014).

¹⁰⁷⁷ Początkowo serwis nosił nazwę Tetrako.hu. W celu prowadzenia serwisu TeshVesz QXL Poland zawiązała spółkę *joint-venture* z koncernem Sanoma, z którym wspólnie obsługuje węgierski serwis.

¹⁰⁷⁸ Z. Szybisty, *Polacy nie boją się Europy*, http://www.internetstandard.pl/news/122981_2/Polacy.nie.boja.sie.Europy.html (dostęp: 9.08.2014).

¹⁰⁷⁹ M. Grochal-Brejda, *Standaryzacja czy adaptacja? Strategie marketingowe przedsiębiorstw e-commerce na rynkach międzynarodowych – studium przypadków*, „Handel Wewnętrzny” 2013, t. 2, s. 200–201.

Rysunek 5.22. Chronologia powstawania i przejmowania serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w ramach Grupy Allegro w latach 2003–2008

					Heureka!
					otoMoto.cz
					Osta.ee
					KV.ee
					Edomus.It
					Aruodas.It
					Skelbia.It
				Aukro.sk	Aukro.sk
				Aukro.bg	Aukro.bg
				Aukro.ro	Aukro.ro
				Molotok.ru	Molotok.ru
				Aukro.ua	Aukro.ua
		TeszVesz.hu	TeszVesz.hu	TeszVesz.hu	TeszVesz.hu
Aukro.cz	Aukro.cz	Aukro.cz	Aukro.cz	Aukro.cz	Aukro.cz
2003	2004	2005	2006	2007	2008

Źródło: M. Klar, *Allegro Group International*, Grupa Allegro, Poznań 2008, s. 2.

Wzrostowi popularności Allegro.pl nie towarzyszy jednak tak dynamiczny wzrost liczby transakcji i całkowitej sprzedaży w innych serwisach transakcyjno-aukcyjnych należących do Grupy. Wprawdzie dynamika tworzenia serwisów w Europie Środkowej i Wschodniej była wysoka, główną barierą w ich rozwoju był jednak niewielki (w przypadku niektórych państw) udział osób korzystających z Internetu, jak również brak tradycji dokonywania zakupów w formie aukcyjnej.

Dla przykładu, w 2006 r. liczba internautów w wybranych państwach Europy Środkowej i Wschodniej, w których Grupa Allegro utworzyła swoje serwisy, nie przekraczała nawet 50%. Największy udział osób korzystających z Internetu był w badanym okresie w Czechach, gdzie bliźniaczy serwis Aukro.cz pojawił się najwcześniej. Najniższe wskaźniki penetracji internetowej cechowały Ukrainę (11,47%) i Rosję (16,49%).

W porównaniu z 2013 r. wskaźniki te były już znacznie wyższe, niemniej bariery w dostępie do Internetu, jak również brak zaufania w sieci czyniły serwisy handlowe, w tym także aukcje online w Europie Środkowej i Wschodniej, wciąż

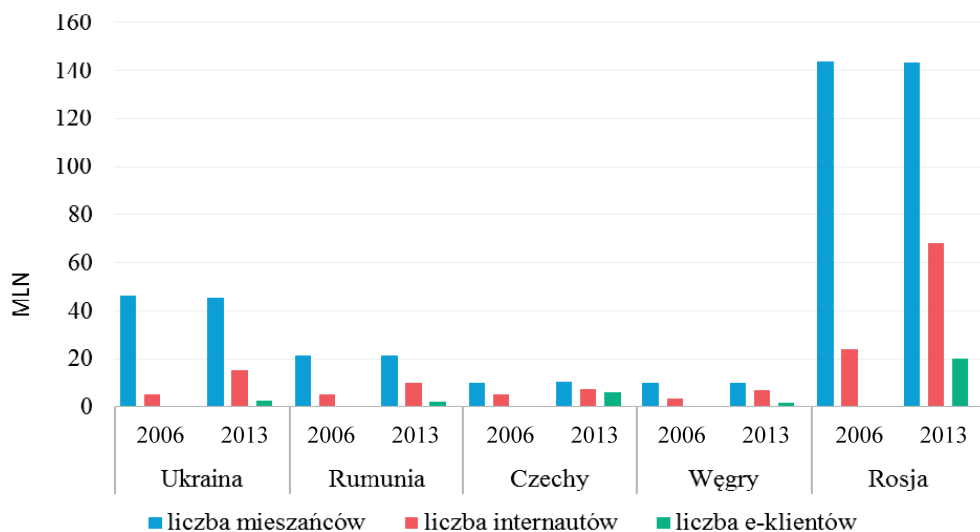
mało atrakcyjnym sposobem zakupów i sprzedaży różnych dóbr i/lub usług¹⁰⁸⁰. Precyzyjny wykaz liczby internautów, w tym liczbę i odsetek e-klientów w wybranych państwach Europy Środkowej i Wschodniej w 2006 r. i 2013 r., przedstawiają tabela 5.26 i rysunek 5.23.

Tabela 5.26. Liczba internautów i udział Internetu w wybranych państwach Europy Środkowej i Wschodniej w 2006 r. i 2013 r.

	Ukraina		Rumunia		Czechy		Węgry		Rosja	
	2006	2013	2006	2013	2006	2013	2006	2013	2006	2013
Liczba mieszkańców (w mln)	46,2	45,6	21,2	21,3	10,2	10,5	10,1	9,9	144	143
Liczba internautów (w mln)	5,3	15,4	4,9	9,6	5,1	7,5	3,1	6,8	23,7	68
Liczba e-klientów (w mln i %)	b.d.	2,5 5%	b.d.	2,0 10%	b.d.	6,0 57%	b.d.	1,6 16%	b.d.	20 14%
Penetracja (w %)	11,4	33,0	23,1	45,0	50,0	70,0	30,7	68,7	16,5	48,0

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5.23. Liczba internautów w wybranych państwach Europy Środkowej i Wschodniej



Źródło: opracowanie własne.

¹⁰⁸⁰ *Eastern Europe B2C E-commerce Report 2013. Facts, Figures & Trends of 2012 and Forecast 2013 of the Eastern European B2C E-commerce Market Including Infographics and Country Profiles of Leading and Emerging E-commerce Markets in Eastern Europe*, Ecommerce Europe, Brussels 2014, s. 18–24; *European B2C E-commerce Report 2014...*, op.cit., s. 3–32; M. Górak, *Allegro...*, op.cit.

W latach 2009–2010 największe wskaźniki wzrostu osiągały serwisy Grupy Allegro w Bułgarii, Czechach i na Ukrainie (tabela 5.27). Coraz większego znaczenia nabierały tzw. usługi transakcyjne o charakterze wertykalnym (np. usługi płatności online), jak również wzrastający udział transakcji dokonywanych przy użyciu formatu stałej ceny.

Tabela 5.27. Procentowy wzrost liczby odsłon, liczby transakcji oraz całkowitej wartości sprzedaży w latach 2009–2010 w wybranych serwisach Grupy Allegro

Nazwa serwisu	Liczba odsłon	Liczba transakcji	Całkowita wartość sprzedaży
Aukro Czechy	+77	+110	+90
Molotok Rosja	+124	+98	+89
Teszvesz Węgry	+61	+66	+104
Aukro Bułgaria	+338	+351	+556
Aukro Ukraina	+269	+391	+370

Źródło: opracowanie własne.

W 2014 r. liczba zagranicznych serwisów aukcyjnych funkcjonujących w Grupie Allegro zmniejszyła się do czterech i obejmowała: Aukro.cz w Czechach, Molotok.ru w Rosji, Aukro.uk na Ukrainie i Teszvesz.hu na Węgrzech¹⁰⁸¹. Działalność aukcyjną i transakcyjno-aukcyjną zawiesiły serwisy: Allegro.by na Białorusi, Aukro.bg w Bułgarii, Allegro.kz w Kazachstanie, Aukro.ro w Rumunii, Allegro.sb w Serbii i Aukro.sk na Słowacji. Serwisy Aukro.ro i Allegro.sb zostały wyparte przez inne konkurencyjne serwisy – Okazii.ro i Limundo.sb, posiadający swoje oddziały także w Bośni i Hercegowinie oraz Chorwacji. Z kolei serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne na Białorusi i w Kazachstanie połączono z witryną OXL, tworząc serwisy ogłoszeniowe OLX ot Slando (olx.by i olx.kz), Aukro.ro włączono do rosyjskiego Molotok, natomiast Aukro.sk do czeskiego Aukro.cz.

Biorąc pod uwagę liczbę aukcji dostępnych na stronach serwisu Allegro.pl i pozostałych serwisów wchodzących w skład Grupy Allegro.pl w stosunku do liczby aukcji oferowanych przez inne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne w Polsce i w wybranych krajach Europy Środkowej i Europy Wschodniej w 2014 r., stwierdza się, że serwisy te, zwłaszcza Allegro, wykazują zdecydowaną przewagę w stosunku

¹⁰⁸¹ Rosja, zwana „wschodzącą gwiazdą e-commerce”, z populacją wynoszącą ok. 160 mln ludzi, stanowi obecnie największy pojedynczy rynek w Europie. Wraz ze wzrastającym wskaźnikiem penetracji Internetu w latach 2011–2014, ustawicznie wzrasta tu także wartość sprzedaży internetowej, która w badanym okresie uległa potrojeniu. Podobnie sytuacja przedstawia się na rynku ukraińskim, gdzie na przestrzeni lat 2010–2014 wartość e-commerce wzrosła trzykrotnie. Znaczącą część obrotów w handlu online (tj. 75%) generują sklepy internetowe, pozostałą część platformy aukcyjne, w tym Aukro.cz należące do Grupy Allegro. *Eastern Europe B2C E-commerce Report 2013...*, op.cit., s. 18–24.

do liczby przedmiotów innych serwisów aukcyjnych. Przewaga dotyczy serwisów Grupy głównie w tych państwach, w których one funkcjonują. Tylko na Węgrzech pod względem liczby aukcji liderem jest serwis Vatera.hu, należący razem z Teszvesz.hu do Grupy Allegro (tabela 5.28). Ponadto cechą charakterystyczną wszystkich serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych Grupy Allegro funkcjonujących w Europie Środkowej i Wschodniej jest znaczny udział przedmiotów z kategorii „Kolekcje” oraz „Książki i komiksy”. Podobne kategorie dominowały w serwisie Allegro.pl w początkowych latach jego istnienia. Sytuację tę można interpretować m.in. jako permanentny brak zaufania użytkowników analizowanych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych do zakupów internetowych.

Tabela 5.28. Liczba aukcji w wybranych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w Polsce i krajach Europy Środkowej i Wschodniej (statystyka na 11–12 sierpnia 2014 r.)

Kraj	Nazwa serwisu aukcyjnego i transakcyjno-aukcyjnego (liczba aukcji)
Białoruś	A5by (100); Klassno (9 300)
Bośnia i Hercegowina	Bosnaoglas.com (420); Limundo (86 900 ^a)
Bułgaria	Auction BG (289 600)
Chorwacja	Aukcija24.com (20); Aukcije (191 600); Hrvatske Aukcije (10); KupiProdaj (35 900); Limundo (86 900)
Czechy	A.cz (5); Aukro (2 100 000) ; Auktivia.cz (295 000); Brisco (280); Inzerce Aukce (37 000); iKup.cz (15 000); Nabidni.cz (25); Odklep (9 400); Priklepni.cz (470)
Estonia	Haamer (100); Ostaa.ee (327 000)
Litwa	Aucionas.com (15); Pirkis (81 300)
Polska	Aceton (700); AleBabka (5); Allegro.pl (34 400 000) ; Aucland (270 000); Aukcje FM (3 300 000); Aukcje online (2 700); Aukcjusz (1 180 000); Centa (120); Dianes (2 000); eBay Poland (496 000); GoSale (550); Kiermasz (1 200); Lekki Koszyk (2 000 000); Świstak (716 000); WebAukcje (70 000)
Rosja	AnderMedia (1 100); Auction-Su.com (15 200); BimBim (15); Istar (240); Lot.Ykt.Ru (10); Мешок (294 000); Molotok (6 600 000) ; MyTorg.net (600); Torg70 (58); Торжок (980)
Rumunia	BidBuy.ro (200); Minim.ro (4 000); Okazii.ro (2 500 000); roLicitatii (4 000)
Serbia	Limundo (86 900)
Słowacja	BoboPortal.sk (340); Fesanda.sk (240); Priklepni.sk (5); 4BayAukcia (30)
Słowenia	Bolha (358 000)
Ukraina	Alkar Torg (5 300); Aukro (2 500 000) ; Balabon.com (100); Ck Tovar (7)
Węgry	LicitBazar.hu (240); Teszvesz (1 400 000) ; TopLicit (6 000); WebBolt.hu (760); Vatera (4 100 000)

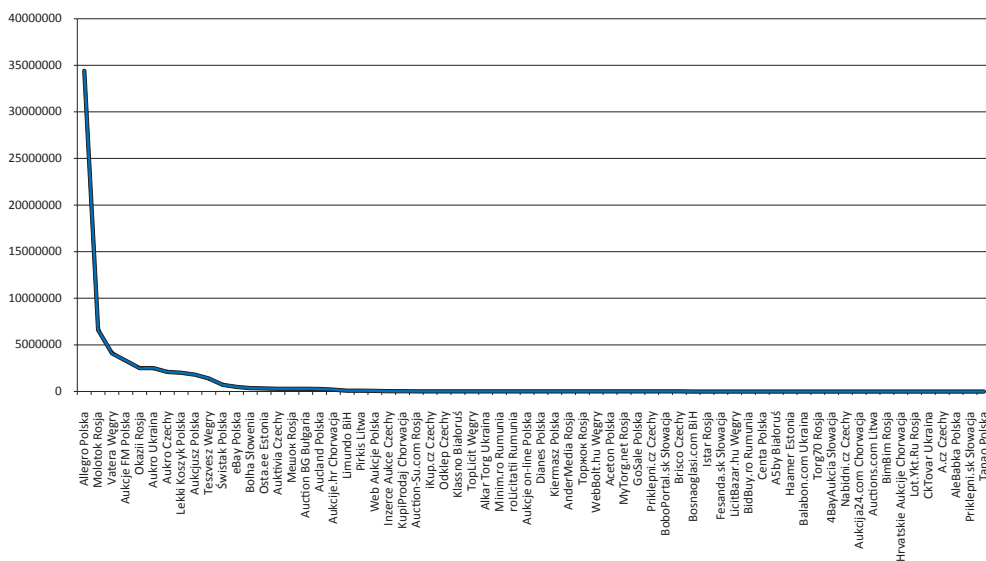
Pogrubioną czcionką oznaczono te serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, które są liderami pod względem liczby aukcji.

^a Liczba aukcji dotyczy wszystkich oddziałów serwisu Limundo w Bośni i Hercegowinie, Chorwacji i Serbii.

Źródło: opracowanie własne.

Liczba przedmiotów w serwisach transakcyjno-aukcyjnych Grupy Allegro w Europie Środkowej i Wschodniej tworzy głowę długiego ogona (według koncepcji długiego ogona Chrisa Andersona). Największą ich liczbę generują kolejno: Allegro w Polsce, Molotok w Rosji, Vatera na Węgrzech, Aukro na Ukrainie i w Czechach oraz Teszvesz na Węgrzech. W głowie długiego ogona znajdują się także inne konkurencyjne serwisy aukcyjne, m.in.: Okazii w Rosji, jak również polskie serwisy: Akcje FM, Lekki Koszyk i Aukcjusz. Te trzy ostatnie nie stanowią jednak zagrożenia dla serwisów Grupy Allegro, chociażby ze względu na wiodącą rolę Allegro.pl na polskim rynku internetowym oraz ich typowo lokalny charakter (rysunek 5.24). To umiejscowienie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych grupy w głowie ogona świadczy o ich popularności oraz rosnącej roli zakupów online wśród mieszkańców Europy Środkowej i Wschodniej.

Rysunek 5.24. Długi ogon przedmiotów w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w Europie Środkowej i Wschodniej



Źródło: opracowanie własne.

W statystykach globalnych uwzględniających liczbę aukcji prowadzonych w Europie przez serwisy należące do największych grup i paragrafów aukcyjnych na świecie, m.in. eBay Inc. i eBid Inc., pozycja Grupy Allegro także należy do wysokich. Wprawdzie porównaniu podlegają grupy i paragrapy aukcyjne prowadzące swoje serwisy w innych państwach niż Grupa Allegro, zaś liczba aukcji nie stanowi bezpośredniego wyznacznika dochodowości firmy aukcyjnej, na podstawie prezentowanych danych

można jednak dowodzić atrakcyjności serwisów transakcyjno-aukcyjnych oraz pozycji firmy aukcyjnej wśród konkurencyjnych firm.

Serwisy Grupy Allegro plasują się na trzecim z ośmiu „szczebli drabiny rozwoju Internetu” w sferze biznesowo-funkcjonalnej, określanej mianem „fazy zakupów i handlu *buy&trade*”¹⁰⁸². W 2008 r. Allegro uzyskało tytuł jednej z najsilniejszych marek internetowych w kategorii „Handel i usługi”, przez internautów zaś uznane zostało za markę najbardziej zyskującą na popularności¹⁰⁸³. Jako jeden z serwisów transakcyjno-aukcyjnych, które powstały u progu lat 90. XX w., potwierdziło tezę Philipa Carpentera¹⁰⁸⁴ czy Michela Muszynskiego¹⁰⁸⁵, że serwisy, „które jako pierwsze weszły na rynek internetowy i którym się udało, zdobyły go i stały się liderami, natomiast pozostałym trudno z nimi konkurować”.

Kilkoma z istotnych czynników zachęcających do zakupów w serwisach Grupy Allegro są m.in. treści generowane przez użytkowników: opisy aukcji, zdjęcia przedmiotów, posty w kafejkach i na forach, rady i recenzje użytkowników, oceny produktów w serwisach opiniujących, listy dyskusyjne i blogi. To przenikanie treści do serwisu, tworzonych zgodnie z zasadami wikinonii i prosumpcji, sprawia, że zakupy i sprzedaż w serwisach Grupy Allegro zaczynają zdobywać coraz większe uznanie użytkowników, także w okresie pogarszającej się koniunktury gospodarczej.

Zarówno Allegro.pl, jak i inne serwisy należące do Grupy to już nie tylko systemy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne czy serwisy z szeroko rozbudowanym repertuarem funkcjonalności, ale także społeczność sprzedających i kupujących, organizujących się dla optymalizacji zakupów. Grzegorz Mazurek¹⁰⁸⁶ podaje, że motywami budowania i umacniania społeczności aukcyjnej są w szczególności:

- wspólna potrzeba bądź produkt;
- zbliżone cechy demograficzne i kulturowe;
- wspólne zainteresowania;
- chęć podejmowania ryzyka;
- radość odkrywania nieznanego;
- rutyna i zwyczaj;
- świadomość marki;
- częstotliwość interakcji.

¹⁰⁸² *Fazy rozwoju Internetu*, <http://kaznowski.blox.pl:80/2007/10/Fazy-rozwoju-internetu.html> (dostęp: 22.07.2014).

¹⁰⁸³ *BAV: najsilniejsze marki internetowe w Polsce*, http://wiadomosci.mediarun.pl/news/28996,BAV:najsilniejsze_marki_internetowe_w_Polsce,group2 (dostęp: 16.08.2014).

¹⁰⁸⁴ Ph. Carpenter, *E-brands. Kreowanie marki w Internecie*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 191–221.

¹⁰⁸⁵ M. Muszynski, *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2006, s. 17.

¹⁰⁸⁶ G. Mazurek, *Fundamenty budowania wirtualnych społeczności*, „Modern Marketing” 2003, nr 4, s. 28

Spółeczności użytkowników w serwisach Grupy Allegro to wzajemne powiązania między osobami, które znają się ze świata realnego. Użytkownicy Grupy Allegro to także prosumenci posiadający wiedzę o produktach i usługach oferowanych w sieci, skłonni dzielić się nią z innymi użytkownikami. Ci aktywni użytkownicy działają często jak ambasadorowie marki, ale też przyczyniają się do zmiany wizerunku nie-lubianych przez siebie brandów¹⁰⁸⁷.

Prosumentów w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych Grupy Allegro można scharakteryzować w następujący sposób:

- spotykają się z opiniami innych internautów, najczęściej sami ich poszukując, gdy planują zakup;
- sami opisują marki i produkty w Internecie bądź zadają pytania na ich temat;
- uczestniczą w promocjach, w których współtworzą produkty, hasła lub kampanie reklamowe¹⁰⁸⁸.

Serwisy te mają prostą nawigację, uproszczone witryny i niższy poziom kontroli, wyrażający się ograniczeniem nadzoru ze strony administratorów. Jako serwisy należące do nurtów Web 2.0 i Web 3.0 pełnią również rolę miejsca rozrywki i centrum edukacji, wpływając na poziom zdolności technologicznych, kreatywnych i komunikacyjnych użytkowników¹⁰⁸⁹. Czerpią także z mądrości aukcyjnych społeczności i wykorzystują ją przy rozbudowie i doskonaleniu funkcjonalności serwisów.

Handel w serwisach Grupy Allegro mieści się w kategorii tzw. kupowania społecznego, będącego wydarzeniem o charakterze społeczno-kulturowym i odróżniającym się od zakupów dokonywanych za pośrednictwem sklepów tradycyjnych m.in. z następujących powodów:

- niskich barier wejścia na rynek, zarówno dla sprzedających, jak i kupujących;
- możliwości sprzedawania i kupowania, pozbawionej wielu ograniczeń m.in. czasowych oraz geograficznych;
- szanse pozyskania przez firmy sprzedające na aukcjach nowych klientów i rynków zbytu;
- szerokiego asortymentu produktów, zebranego w jednym miejscu, bez potrzeby przechodzenia do innych miejsc, także internetowych, funkcjonujących poza serwisami Grupy Allegro;
- niższych – w porównaniu z tradycyjnymi formami prowadzenia handlu – kosztów utrzymania i prowadzenia działalności handlowej;

¹⁰⁸⁷ F. Adaszewski, op.cit.

¹⁰⁸⁸ A. Zawadzki, J. Przewłocka, *Prosumenci w polskim internecie*, http://pliki.gemius.pl/Raporty/2008/Prosument_raport_Gemius.pdf (dostęp: 23.08.2014).

¹⁰⁸⁹ W. Wowra, *Spółeczności zmniejszają cyfrową przepaść*, http://e-biznes.pl/inf/2008/23792,Spolecznosci_zmniejszaja_cyfrowa_przepasc.php (dostęp: 13.08.2014).

- możliwości uzyskania dodatkowego źródła dochodu z tytułu sprzedaży w serwisach Grupy, głównie dla sprzedających w świecie rzeczywistym, dla których aukcje internetowe stanowią komplementarny kanał dystrybucji asortymentu.

Oznacza to zatem, że zakupy na Allegro.pl, jak również w innych serwisach Grupy zaczęły wyznaczać pewien styl życia, a analizowane platformy pozwalają na kupowanie i sprzedawanie oparte na systemie rad i wskazówek.

5.3.4. Ricardo.ch i Grupa Ricardo na rynku internetowym Europy Zachodniej

Grupa Ricardo powstała w 1999 r. i uchodziła wówczas za jedną z wiodących firm aukcyjnych, mających w swoim portfolio serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, porównywarki cen i aplikacje pozwalające na tworzenie sklepów online. W odróżnieniu od innych serwisów i firm aukcyjnych, poza aukcjami „non stop” (w ramach tzw. *ricardo nonstop*), prowadzonymi w systemie 24/7/365, i aukcjami prywatnymi (tzw. *ricardo private*), dającymi możliwość stworzenia własnego katalogu produktów i usług, Grupa Ricardo wprowadziła także nowy, hybrydowy model licytacji, rzadko spotykany w innych serwisach i grupach aukcyjnych. Były to tzw. aukcje *live* (w ramach tzw. *ricardo live*), będące połączeniem nowego modelu *e-commerce*, którym był tzw. moderowany system licytacyjny, z elementami rozrywki oraz sponsoringu.

W badanym okresie grupa prowadziła działalność aukcyjną i handlową m.in. w: Szwajcarii, Danii, Norwegii, Grecji, Finlandii, Francji, Włoszech, Szwecji i Hiszpanii, będąc właścicielem sześciu serwisów transakcyjno-aukcyjnych: Ricardo.ch w Szwajcarii, QXL.dk w Danii, Aucland.fr we Francji, QXL.co.uk w Wielkiej Brytanii, QXL.se w Szwecji, QXL.no w Norwegii.

Od 2008 r. stała się własnością MIH Internet Europe (dokładnie MIH Ricardo B.V.), spółki zależnej od afrykańskiego funduszu medialnego Naspers Ltd¹⁰⁹⁰. W chwili przejścia Grupa Ricardo zarządzała już tylko trzema serwisami transakcyjno-aukcyjnymi: Ricardo.ch w Szwajcarii, QXL.dk w Danii i QXL.no w Norwegii. Funkcjonujący w strukturze grupy szwedzki serwis QXL.se został bowiem przejęty w 2007 r. przez QXL.no w Norwegii, podczas gdy Aucland.fr we Francji, QXL.se w Szwecji i QXL.com.uk w Wielkiej Brytanii zostały zamknięte w latach 2007 i 2008.

Po przejściu przez grupę medialną Naspers Ltd Grupa Ricardo dokonała czterech istotnych inwestycji: we wrześniu 2008 r. kupiła austriacki serwis aukcyjny

¹⁰⁹⁰ B. Zimmermann, *Neue Führung von Ricardo.ch und der Ricardo Gruppe*, ricardo.ch AG, Zug 2012, s. 2.

OneTwoSold, zmieniając jego nazwę na Ricardo.at, oraz weszła na rynek grecki, uruchamiając Ricardo.gr. Ponadto, w listopadzie 2010 r. nabyła 70% udziałów firmy Trendsales w Danii¹⁰⁹¹, niedługo zaś później 70% udziałów w 7Pixel, wiodącej włoskiej firmie oferującej narzędzia do porównywania cen.

Założony w 1999 r. serwis aukcyjny OneTwoSold był liderem rynku online w Austrii oraz Niemczech. W chwili przejęcia przez Ricardo.ch w serwisie było zarejestrowanych 360 tys. użytkowników¹⁰⁹². Swoją działalność zakończył w 2011 r. z powodu silnej konkurencji ze strony eBay.com.

Drugi z serwisów transakcyjno-aukcyjnych grupy – Ricardo.gr – powstał w grudniu 2009 r. Od początku funkcjonowania zgromadził ponad 450 tys. zarejestrowanych użytkowników, blisko 12 mln aukcji i ponad 220 tys. przedmiotów w 25 różnych kategoriach. W 2013 r. Ricardo.gr znajdował się w rankingu 100 najczęściej odwiedzanych stron internetowych oraz 10 najszybciej rozwijających się rynków *e-commerce* w Grecji. W maju 2014 r., decyzją firmy Tradus plc, serwis został zamknięty. Ponadto, w 2013 r. ze struktury grupy odłączyły się serwisy QXL.dk w Danii i QXL.no w Norwegii, stając się własnością Lauritz.com, jednego z najstarszych domów aukcyjnych w Danii. W wyniku zmian organizacyjnych do grupy Ricardo w drugiej połowie 2014 r. należały serwisy: Ricardo.ch w Szwajcarii, Trendsales.dk w Danii, Trovaprezzi.it i Shoopydoo.it we Włoszech (tabela 5.29).

Obecnie Grupa Ricardo jest liderem *e-commerce* na swoim podstawowym rynku (ang. *core market*), koncentrując się na wprowadzaniu usług i serwisów o charakterze wertykalnym (np. sklepów online o modelu B2C, platform ogłoszeniowych, porównywarek cen) głównie w Szwajcarii. Oznacza to zatem, że model aukcyjny, stanowiący jak dotąd jeszcze najważniejsze ogniwo Grupy, został uzupełniany o inne modele *e-commerce*, wychodzące poza systemy aukcji–licytacji i zakupów natychmiastowych, jak również posiadające swoje „przekierowania” do serwisów zagranicznych prowadzonych pod wspólną marką.

¹⁰⁹¹ Trendsales.dk to zarówno serwis transakcyjno-aukcyjny, jak i platforma sklepów internetowych we Włoszech. Posiada swoje strony w innych państwach: Norwegii, Szwecji, Finlandii i Danii. W Trendsales.dk znajduje się przede wszystkim 1 mln produktów markowych z branży modowej. Liczba użytkowników serwisu w 2014 r. wynosiła niecałe 800 tys.

¹⁰⁹² *Ende für österreichischen Auktionshaus-Pionier "One Two Sold"*, <http://www.heise.de/newsticker/=meldung/Ende-fuer-oesterreichischen-Auktionshaus-Pionier-One-Two-Sold-196072.html> (dostęp: 19.08.2014).

Tabela 5.29. Struktura organizacyjna Grupy Ricardo w latach 2008–2014

Rok	Serwisy należące do Grupy Ricardo
2008	Ricardo.ch (Szwajcaria) QXL.dk (Dania) QXL.no (Norwegia)
2009–2010	Ricardo.ch (Szwajcaria) QXL.dk (Dania) Ricardo.gr (Grecja) QXL.no (Norwegia) Ricardo.at (Austria)
2011	Ricardo.ch (Szwajcaria) QXL.dk (Dania) Ricardo.gr (Grecja) QXL.no (Norwegia)
2012–2013	Ricardo.ch (Szwajcaria) QXL.dk (Dania) Ricardo.gr (Grecja) QXL.no (Norwegia) Ricardolino.ch (Szwajcaria) Trendsales.dk (Dania) Trovaprezzi.it (Włochy)
2014	Ricardo.ch (Szwajcaria) Trendsales.dk (Dania) Trovaprezzi.it (Włochy) Shoopydoo.it (Włochy)

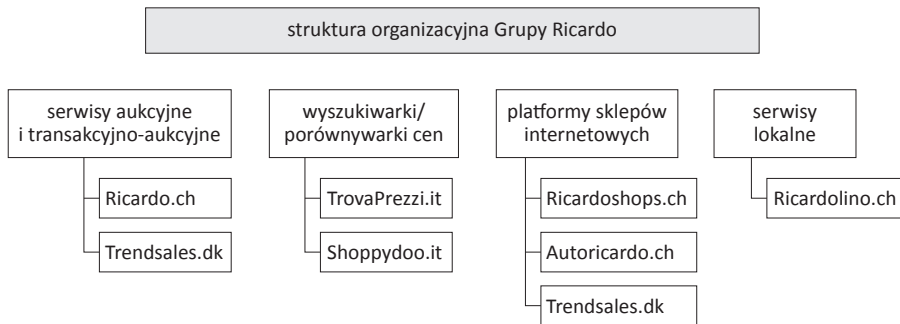
Źródło: opracowanie własne.

Przyglądając się współczesnej strukturze organizacyjnej Grupy Ricardo, można stwierdzić, że nie jest ona tak rozbudowana, jak ma to miejsce w przypadku Grupy Allegro. Po licznych zmianach związanych z przejęciami oraz likwidacją różnych serwisów handlowych w latach 2008–2014 grupa aukcyjna jest firmą prowadzącą dla dwóch serwisów o profilu C2C i B2C – Ricardo.ch w Szwajcarii i Trendsales.dk w Danii, skierowanych do osób prywatnych oraz sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). O ile pierwszy z nich jest typowym serwisem transakcyjno-aukcyjnym o zasięgu horyzontalnym, o tyle drugi (Trendsales.dk) jest serwisem wertykalnym, umożliwiającym kupno i/lub sprzedaż różnych markowych przedmiotów z kilku powiązanych ze sobą kategorii: „Odzież”, „Uroda”, „Dom” i „Elektronika”. Ponadto, Trendsales.dk umożliwia prowadzenie działalności handlowej za pośrednictwem licytacji (zwanej w serwisie „Bazarem”), sklepu online i outletu, sprzedającego przedmioty jednego producenta. Liczba przedmiotów dostępnych w poszczególnych segmentach serwisu, jak również liczba kategorii zbliżają Trendsales.dk raczej do modelu sklepu internetowego niż do modelu aukcyjnego.

Poza serwisami transakcyjno-aukcyjnymi w portfolio Grupy Ricardo znajdują się również wyszukiwarki przedmiotów i porównywarki cen, sklepy online o profilu

B2C i platforma bezpłatnych przedmiotów o lokalnym zasięgu skierowana dla sektora C2C i B2C w Szwajcarii i innych krajach Europy Zachodniej (rysunek 5.25). To zróżnicowanie wielu modeli biznesu wynika m.in. ze strategii dywersyfikacji, która ma wzmocnić pozycję Grupy w wybranych państwach Europy Zachodniej, jak również utrzymać status lidera w zakresie działalności aukcyjnej tylko na rynku internetowym w Szwajcarii.

Rysunek 5.25. Struktura organizacyjna Grupy Ricardo z podziałem na cztery główne segmenty działalności grupy (według danych z II połowy 2014 r.)



Źródło: opracowanie własne.

Obecnie najważniejszą i najbardziej dochodową częścią Grupy Ricardo jest serwis transakcyjno-aukcyjny Ricardo.ch, który należy do firmy Ricardo.ch AG i stał się własnością grupy aukcyjnej na początku 2008 r. Jest także największą szwajcarską platformą mającą „przekierowanie” do francuskojęzycznego serwisu transakcyjno-aukcyjnego Ricardo.

Swoje źródło Ricardo.ch ma zarówno w serwisie aukcyjnym auction24.ch, założonym przez braci Michaela i Stephana Widmerów do odsprzedaży towarów wcześniej zakupionych przy użyciu serwisu, jak i w internetowym domu aukcyjnym Ricardo.de, który od chwili powstania (tj. od 22 sierpnia 1998 r.) do początku 2001 r. miał już ponad 220 tys. użytkowników, natomiast roczny obrót firmy przekroczył 1,2 mln USD¹⁰⁹³. 27 marca 2000 r. Ricardo.ch stała się częścią domu aukcyjnego Ricardo.de¹⁰⁹⁴, niedługo zaś później obydwie firmy aukcyjne weszły do struktury QXL Ricardo plc w ramach restrukturyzacji Grupy QXL.

¹⁰⁹³ W.J. Keegan, B.B. Schlegelmilch, *Global Marketing Management: a European Perspective*, Pearson Education, Harlow 2001, s. 337.

¹⁰⁹⁴ *Über uns*, <https://web.archive.org/web/20001011164136/http://ricardo.ch/site/ch/de/about.html> (dostęp: 17.08.2014)

Siedziba serwisu ricardo.ch AG, będącego największym serwisem Grupy Ricardo, mieści się w Baar, niemieckojęzycznej części Szwajcarii, w kantonie Zug. W 2014 r. firma aukcyjna koordynująca działalność serwisu zatrudniała 135 osób, głównie ekspertów *e-commerce* i pracowników obsługi klienta¹⁰⁹⁵. Firma prowadzi serwisy w dziewięciu krajach europejskich, również tych, w których platformy transakcyjno-aukcyjne prowadzą najwięksi konkurenci firmy aukcyjnej, tj. eBay Inc. i eBid Inc., czyli w: Szwajcarii, Danii, Norwegii, Grecji, Finlandii, Francji, Włoszech, Szwecji i Hiszpanii, niemniej jej działalność transakcyjno-aukcyjna dotyczy przede wszystkim Szwajcarii oraz Grecji.

Od 2013 r. działalność firmy Ricardo.ch AG koncentruje się na czterech platformach:

- Ricardo.ch, umożliwiającej nabycie przedmiotów zarówno dzięki licytacji, jak i zakupom natychmiastowym;
- Autoricardo.ch, tj. internetowym serwisie handlowym umożliwiającym zakup i/lub sprzedaż pojazdów i akcesoriów motoryzacyjnych;
- Ricardoshops.ch (do 2012 r. jako shops.ch), platformie, za której pośrednictwem firma aukcyjna sprzedaje fabrycznie nowe przedmioty;
- OLX.ch (do 2014 r. jako ricardolino.ch), platformie bezpłatnych serwisów ogłoszeniowych i reklamowych.

Przyglądając się wynikom z 2011 r., można stwierdzić, że w serwisie ricardo.ch było dostępnych 6 mln aukcji, ponad 2,5 mln różnych przedmiotów w sklepach internetowych, 60 tys. pojazdów w serwisach ogłoszeniowych i 36 tys. akcesoriów w Autoricardo.ch. W badanym okresie z serwisu korzystało 2 mln użytkowników, liczba dziennych rejestracji zaś wynosiła 1200. Codziennie strony serwisu odwiedzało 370 tys. osób, a liczba dobowych wyświetleń serwisu to 15 mln. Roczny obrót w serwisie Ricardo.ch wynosił ok. 600 mln CHF i był porównywany z obrotami uzyskiwanymi przez największe centrum handlowe w Szwajcarii. W tym okresie ok. 25% całkowitego ruchu w serwisie handlowym było generowane z urządzeń mobilnych. Według badań Studie der Universität St. Gallen z 2011 r. serwis był najczęściej odwiedzaną witryną *e-commerce* w Szwajcarii, przed Amazon.com, easyJet i eBay.com¹⁰⁹⁶. Dla porównania, w 2014 r. zmiany dotyczyły głównie liczby użytkowników serwisu, których w badanym okresie było 2,3 mln, oraz liczby przedmiotów sprzedawanych w serwisie w ciągu jednego dnia, która w stosunku do 2011 r. uległa podwojeniu (tabela 5.30).

¹⁰⁹⁵ Ricardo.ch – ein Portrait, ricardo.ch AG, Zug 2013, s. 4.

¹⁰⁹⁶ B. Zimmermann, op.cit., s. 2–3.

Tabela 5.30. Najważniejsze dane dotyczące Ricardo.ch w latach 2011 i 2014

Wybrana kategoria	2011	2014
Liczba zarejestrowanych użytkowników	2 mln	2,3 mln
Liczba dziennych rejestracji w serwisie	1,2 tys.	1,2 tys.
Liczba unikalnych użytkowników (dzienna)	370 tys.	370 tys.
Liczba dziennych wyświetleń strony	15 mln	<15 mln
Liczba przedmiotów dostępnych w serwisie	700 tys.	800 tys.
Liczba nowych przedmiotów dziennie	80 tys.	b.d.
Liczba przedmiotów sprzedanych w serwisie transakcyjno-aukcyjnym w ciągu jednego dnia	<20 tys.	<20 tys.
Liczba sklepów w serwisie	50	b.d.
Liczba przedmiotów dostępnych w sklepie	2,5 mln	<2,5 mln
Liczba pojazdów/akcesoriów w Auroricardo.ch	70 tys./36 tys.	100 tys.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Zimmermann, *Neue Führung von Ricardo.ch und der Ricardo Gruppe*, ricardo.ch AG, Zug 2012, s. 5.

Ricardo.ch trudno porównywać z innymi serwisami aukcyjnymi i transakcyjno-aukcyjnymi funkcjonującymi w Szwajcarii, albowiem są to z reguły witryny o charakterze wertykalnym, najczęściej kolekcjonerskie i hobbystyczne, oferujące dużo niższą niż w Ricardo.ch liczbę przedmiotów, np.: Web Auction (ok. 1 tys. aukcji), Swiss-Auktion (ok. 400 aukcji) czy HotBid (1,5 tys. aukcji). Także eBay.com, obsługujący za pośrednictwem lokalnej witryny eBay.de zarówno rynek szwajcarski, jak i niemiecki, gromadzi ponad 50% mniej przedmiotów niż Ricardo.ch. Ponad 80% odwiedzających strony Ricardo.ch to użytkownicy serwisu ze Szwajcarii. Korzystają z niego także internauci z Niemiec (ok. 7%), Austrii i Francji (po 1,5%), jak również Stanów Zjednoczonych, Włosech i Czech (po ok. 1%)¹⁰⁹⁷.

Grupa Ricardo uchodzi współcześnie za przykład „grupy jednego serwisu aukcyjnego”, jak również nielicznych przedsięwzięć rynku internetowego na świecie, które na skutek różnych okoliczności i zdarzeń stopniowo zatracaly status najsilniejszej i największej grupy aukcyjnej w Europie Zachodniej. Obecna sytuacja strukturalna i geograficzna tej wirtualnej organizacji przedstawia się znacznie gorzej, niż miało to miejsce np. w 2000 r., kiedy jeszcze jako Ricardo.ch AG stanęła przed możliwością konsolidacji z QXL.com plc, a jej własnością były trzy serwisy transakcyjno-aukcyjne w domenie Ricardo, tj. w: Niemczech, Holandii i Szwajcarii. W kolejnych latach Grupa Ricardo traciła wiodącą pozycję również w tych państwach, które za sprawą fuzji obsługiwała razem z QXL.com.

¹⁰⁹⁷ *Visitors by Country*, www.botalizer.com/website/ricardo.ch (dostęp: 19.08.2014).

Konsolidacja z QXL.com, zakładająca dalszy rozwój, doskonalenie oraz dywersyfikację działalności obu firm aukcyjnych w Europie, poprawiła sytuację Ricardo tylko na chwilę. Wtedy też firma prowadziła serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne w większości państw Europy Północnej i Zachodniej, stawiając czoła silnej konkurencji ze strony innych firm mających swoje lokalne i regionalne oddziały na tym obszarze, m.in. eBay Inc., eBid Inc., Delcampe itp.

Pomimo utraty części rynku internetowego, jak również konieczności zamknięcia serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w najbardziej „zinternetyzowanej” części Europy serwis Ricardo.ch jest obecnie najczęściej odwiedzanym miejscem e-handlu w Szwajcarii. Wprawdzie kolejne pozycje rankingu popularności zajmują Amazon.com, eBay.de, Swiss Railways i Apple¹⁰⁹⁸, nazywanie Grupy Ricardo liderem rynku internetowego w zakresie aukcji online i *e-commerce* w Europie Zachodniej wydaje się sporym nadużyciem.

Pozostając w tematyce profilu działalności Grupy Ricardo, jak również uwzględniając liczbę przedsięwzięć o charakterze aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym prowadzonym przez analizowaną grupę aukcyjną, warto nadmienić, że znajduje się ona już na pograniczu dwóch modeli biznesu – aukcyjnego oraz platformy handlowej oferującej nieaukcyjne rozwiązania *e-commerce*’owe, tworząc w ten sposób hybrydowy model funkcjonowania i rozwoju. Obserwując kierunek inwestycji firmy na rynku internetowym, można przypuszczać, że w przyszłości może on stać się dla Grupy Ricardo podstawowym źródłem przychodów.

5.4. MercadoLibre – od serwisu aukcyjnego do lidera rynku latynoamerykańskiego w *e-commerce*

Jak piszą Tarun Khanna, Krishna G. Palepu i Richard J. Bullock, instytucje rynkowe (tj. organizacje wirtualne zwane w niniejszych rozważaniach internetowymi grupami aukcyjnymi) po dekadach rozwoju ekonomicznego zaczęły przenosić się z rynków rozwiniętych na rynki wschodzące¹⁰⁹⁹. Dla autorów przykładem instytucji powstałych na takich rynkach mogą być serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne Ameryki Łacińskiej, które – szczególnie w początkowych latach funkcjonowania – wypełniły

¹⁰⁹⁸ Central Europe B2C E-commerce Report 2013. Facts, Figures & Trends of 2012 and Forecast 2013 of the Central European B2C E-commerce Market Including Infographics and Country Profiles of Leading and Emerging E-commerce Markets in Central Europe, Ecommerce Europe, Brussels 2014, s. 37.

¹⁰⁹⁹ T. Khanna, K.G. Palepu, R.J. Bullock, *Winning in Emerging Markets: a Road Map for Strategy and Execution*, Harvard Business Press, Boston 2010, s. 68.

„instytucjonalną pustkę” (ang. *institutional voids*)¹¹⁰⁰ oraz przybrały postać rynków pośredniczących, tj. platform łączących kupujących i sprzedających (ang. *provides platform to connect buyers and sellers over*) różne przedmioty za pośrednictwem sieci WWW (ang. *World Wide Web*). Uchodziły one również za narzędzie służące agregacji, tj. gromadzeniu i dystrybucji dóbr (ang. *aggregator and distributor goods*) oraz ułatwianiu transakcji handlowych (ang. *transaction facilitator*), ale także za formę mechanizmu rynkowego pozwalającego na rozpowszechnianie informacji cenowych, tj. handlowych (ang. *disseminates pricing information*), oraz analizatora i doradcy, tj. konsultanta do spraw informacji (ang. *information analyzer and adviser*).

Wobec wspomnianych funkcji serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych ich twórcy niejednokrotnie wnosili, że wartość tych właśnie przedsięwzięć pośredniczących w handlu jest wyjątkowo duża i ma istotne znaczenie w szczególności dla rynków rozwijających się, w tym Ameryki Południowej i Ameryki Łacińskiej. Na tym właśnie obszarze ich rola miała się głównie sprowadzać do przewodnika cenowego, a także ważnego narzędzia rynkowego dla dwóch grup klientów:

- zamieszkujących poza centrami miejskimi, bez dostępu do innych informacji;
- uzyskujących niskie dochody, którzy dla polepszenia swojej sytuacji finansowej pragnęli upłynnić niepotrzebne aktywa.

Pierwszym udokumentowanym tego typu przedsięwzięciem pozwalającym realizować wspomniane wcześniej zadania w Ameryce Południowej i Ameryce Łacińskiej był serwis aukcyjny DeRemate.com¹¹⁰¹. To postrzeżenie przeniesienia pomysłu wypełniającego „lukę na rynku wschodzącym” jako relatywnie łatwego przysporzyło serwisowi DeRemate także licznej konkurencji. Jedną z nich okazał się inny serwis aukcyjny – MercadoLibre¹¹⁰², który uaktywnił swoją działalność kilka dni po powstaniu DeRemate i który przez długie lata partnerował liderowi w tym biznesie, w konsekwencji przyjmując w 2005 r. miano i rolę największej platformy i firmy aukcyjnej w Ameryce Południowej.

¹¹⁰⁰ Określenie „instytucjonalna pustka” (lub „instytucjonalna luka”) w kontekście serwisów aukcyjnych w Ameryce Południowej i Ameryce Łacińskiej dotyczyło głównie niewystarczająco rozwiniętych systemów płatności internetowych, słabo zorganizowanego wyposażenia technicznego i odpowiedniej infrastruktury logistycznej, jak również braku informacji na temat pośredników, np. innych serwisów handlowych, aukcyjnych, które prowadziły w badanym okresie działalność dystrybucyjną. Ponadto, pojęcie to można wiązać także z brakiem rzetelnej informacji na temat faktycznych rozmiarów rynku internetowego oraz przewidywać co do tego stanu w przyszłości.

¹¹⁰¹ Serwis określano także jako DeRemate. W dosłownym tłumaczeniu na inne języki nazwa serwisu aukcyjnego miała oznaczać „na aukcji” (ang. *at auction*). Hiszpański przedrostek „de” w wyrazie DeRemate w tłumaczeniu na język angielski oznacza *at*, czyli w języku polskim przyimek „na”, zaś hiszpańskie „remate” w języku angielskim to *auction*, czyli aukcja.

¹¹⁰² Serwis określany także jako: MercadoLibre.com, MercadoLivre lub MercadoLivre.com w Portugalii i Brazylii oraz MELI od notowania NASDAQ. W niektórych źródłach nazwa „MercadoLibre” pisana jest rozłącznie – „Mercado Libre”.

5.4.1. Geneza serwisu aukcyjnego MercadoLibre.com

MercadoLibre miało wspaniały trzeci kwartał, co podkreśla znaczenie solidnego wykonania dla osiągniętych rezultatów. Ostatnie innowacje wprowadzane na platformie połączone ze świeckim trendem, który nakazuje faworyzowanie handlu elektronicznego w regionie, generuje silny wzrost na naszym rynku i w całym ekosystemie¹¹⁰³.

Marcos Galperín, założyciel i CEO MercadoLibre Inc.

Serwis aukcyjny MercadoLibre (hiszp. *mercado libre*, ang. *free market*, pol. wolny rynek) powstał 2 sierpnia 1999 r. w Buenos Aires, w stanie Delaware w Argentynie¹¹⁰⁴. Była ona wówczas jednym z państw Ameryki Południowej oraz krajów hiszpańskojęzycznych, w których nastąpił gwałtowny rozwój firm opartych na nowych technologiach internetowych, jak również wzrost udziału handlu internetowego oraz e-biznesu w gospodarce. Okoliczności te sprawiły, że właśnie Buenos Aires stało się klastrem *high-tech* i start-upów oraz potencjalnym centrum innowacji w Ameryce Południowej.

Założycielem serwisu aukcyjnego był 28-letni Marcos Galperín (ur. 1971 r.)¹¹⁰⁵. Zainspirowany dynamiką rozwoju branży *high-tech* oraz firm P2P (ang. *people-to-people*) funkcjonujących na podstawie nowych technologii w Dolinie Krzemowej,

¹¹⁰³ Tekst oryginalny: „MercadoLibre had an excellent third quarter, highlighting the importance of solid execution in driving our own results. Recent innovations on our platform combined with secular trends that continue to favor e-commerce in our region, generating strong growth throughout our marketplace, and our entire ecosystem”. M. Hanna, *Mercadolibre Shares Surge Higher Following Strong Report*, <http://wallstcheatsheet.com/stocks/mercadolibre-shares-surge-higher-following-strong-report.html> (dostęp: 12.09.2014).

¹¹⁰⁴ W Argentynie także znajduje się centrala główna firmy aukcyjnej, z której MELI zdalnie koordynuje działalność serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w innych państwach. Ponadto, w siedmiu państwach zlokalizowane zostały oddziały firmy aukcyjnej.

¹¹⁰⁵ Marcos Galperín urodził się 31 października 1971 r. w Buenos Aires w Argentynie w zamożnej rodzinie, będącej właścicielem marki SADESA, jednej z największych na świecie firm (garbarni) zajmujących się sprzedażą skór. Uczęszczał do Colegio San Andres w Olivos w Buenos Aires. W 1990 r., po ukończeniu szkoły średniej, wyjechał do USA, gdzie rozpoczął studia z zakresu finansów w Uniwersytecie w Pensylwanii. W 1994 r., po ukończeniu studiów, wrócił do rodzinnego Buenos Aires i rozpoczął pracę w jednym z największych koncernów naftowych w Argentynie. 3 lata później ponownie wyjechał do USA, gdzie rozpoczął studia w Stanford Graduate School of Business, uzyskując w 1999 r. stopień Master of Business Administration (MBA). W trakcie studiów menedżerskich poznał Hernána Kazaha, z którym wspólnie utworzył serwis aukcyjny MercadoLibre. Obecnie pełni funkcję CEO w firmie aukcyjnej. Więcej o powstaniu serwisu MercadoLibre oraz jego twórcach m.in. w: A. Hortacsu, F. de Asis Martinez-Jerez, J. Douglas, *The Geography of Trade on eBay and MercadoLibre*, „Net Institute” 2006, no. 06–09, s. 32; R.L. Katz, F.M. Callorda, *Desarraigo Cultural En Contenidos De Internet: Un Análisis Para América Latina (Cultural Uprooting In Internet Files: An Analysis For Latin America)*, „Social Science Research Network. Actas de la VIII Conferencia CPR LATAM, Bogotá, D.C., 30–31 de Mayo de 2014” 2014, s. 19; A. Rendón López, *Universidad Inteligente. Paradigma de control?*, „Revista Amicus Curiae” 2013, vol. 4, no. 5, s. 1–28; L. Gibbons Paul, *The IPO Dash*, „CIO. The Magazine for Information Executives” 2001, vol. 14, no. 9, s. 159–166; S. Mitra, *Entrepreneur Journeys. Volume 1*, BookSurge Pub., Charleston 2008, s. 161–171; J. Santiso, *The Decade of the Multilatinas*, Cambridge University Press, Cambridge 2013, s. 124.

a także poruszony spektakularnym sukcesem eBay.com, wspólnie z kolegą ze studiów, Hernánem Kazahem, utworzył argentyńską witrynę aukcyjną w stylu eBay.

Wprawdzie H. Kazah przyjął w tym samym czasie pracę w innej firmie, będącej podobnie jak serwis aukcyjny przedsięwzięciem typu start-up, zobligował się jednak, że pomoże M. Galperínowi w różnych sprawach związanych z marketingiem. Tak H. Kazah stał się współzałożycielem serwisu, nad którym podobnie jak w przypadku innych przedsięwzięć z branży informatycznej pracowano w garażu. Niebawem do zespołu pracującego nad serwisem dołączył Marcelo Galperín, kuzyn Marcosa Galperína, także absolwent studiów menedżerskich w Stanford w Argentynie, który został mianowany dyrektorem technologicznym (ang. *chief technology officer* – CTO) i przejął odpowiedzialność za funkcjonowanie serwisu od strony technicznej¹¹⁰⁶.

Powstanie serwisu aukcyjnego poprzedziła m.in. rozmowa Marcosa Galperína z jednym z profesorów specjalizujących się w dziedzinie finansów ze Stanford Graduate School of Business – Deanem Andrewem Michaeliem Spencem¹¹⁰⁷, któremu spodobał się pomysł byłego studenta i zaproponował, aby ten odwiedził jego przyjaciela Johna Muse'a, założyciela funduszu akcyjnego Hicks, Muse, Tate & Furst w Dallas, na lotnisko¹¹⁰⁸. W trakcie drogi Marcos Galperín wręczył mu skrócony biznesplan przedsięwzięcia aukcyjnego. Doradca stwierdził, że jest on doskonały¹¹⁰⁹, i wyraził chęć zainwestowania w nowe przedsięwzięcie.

Z kolei Martin Marmolejo i inni autorzy piszą, że serwis MercadoLibre powstał jako projekt MBA w Uniwersytecie Stanforda i był formą odtworzenia (repliki) systemu internetowego eBay, ale z różnymi modyfikacjami¹¹¹⁰. Jakkolwiek nie brzmiałyby historia powstania serwisu MercadoLibre (czy wpisywałaby się w założenia „mitu o powstaniu”, czy nie), MELI jest przykładem przedsięwzięcia końca lat 90.XX w., które aby zrewolucjonizować latynoamerykańską kulturę zakupów aukcyjnych online,

¹¹⁰⁶ Jak pisze Lauren Gibbons Paul, niebawem do pracy nad przedsięwzięciem aukcyjnym MELI przyłączyło się także kilkoro innych absolwentów Stanforda. MercadoLibre był bowiem czwartym największym rekruterem absolwentów Stanforda w 1999 r., obok Goldman Sachs, Boston Consulting Group i McKinsey. Kryterium przyjęcia do zespołu pracującego nad powstaniem serwisu były przede wszystkim posiadane wykształcenie oraz miejsce zamieszkania, tzn. że pracownicy powinni pochodzić z krajów, w których miała działać witryna MercadoLibre.com. L. Gibbons Paul, *The IPO Dash*, „CIO” 2001, vol. 14, no. 9, s. 151.

¹¹⁰⁷ Dean Andrew Michael Spence (ur. 7 listopada 1943 r., Montclair, New Jersey) – amerykański ekonomista, laureat Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 2001 r. za pracę nad analizą sytuacji rynkowych, kiedy część uczestników jest lepiej poinformowana (tzw. asymetria informacji). Wraz z nim to prestiżowe wyróżnienie otrzymali George Akerlof i Joseph Stiglitz. Wykładowca na Uniwersytecie Stanforda. *Michael Spence*, http://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Spence (dostęp: 30.07.2014).

¹¹⁰⁸ Por.: L. Gibbons Paul, op.cit., s. 151.

¹¹⁰⁹ Por.: S. Mitra, op.cit., s. 161–162.

¹¹¹⁰ Por.: M. Marmolejo, *Globalization: Opportunities and Implications: the ABCs to a Global Social Revolution*, iUniverse Inc., Bloomington 2012, s. 95; J. Santiso, op.cit., s. 124.

musiało przejść trudną drogę jako pionier *e-commerce*, która do czasu powstania serwisu aukcyjnego w Ameryce Południowej praktycznie nie istniała.

5.4.2. Rozwój serwisu MercadoLibre.com w latach 1999–2012

Udany początek funkcjonowania serwisu aukcyjnego był zdeterminowany dwoma ważnymi dla MELI okolicznościami – wsparciem finansowym i korzystną strategią ekspansji serwisu aukcyjnego eBay.com na rynki zagraniczne. Wsparcie finansowe było związane z członkostwem MELI w organizacji non profit Endeavor, której misją jest m.in. mentoring i inwestowanie w najlepsze przedsięwzięcia przyczyniające się pobudzenia wzrostu gospodarczego¹¹¹¹. W ramach Endeavoru MercadoLibre dwukrotnie otrzymało wsparcie w ramach tzw. dwóch rund finansowania (ang. *rounds of financing*) w łącznej kwocie 54,3 mln USD (tabela 5.31).

Tabela 5.31. Wsparcie finansowe udzielone MELI w ramach dwóch rund finansowania

Runda	Data finansowania	Kwota finansowania (w mln USD)	Podmioty finansujące
I	listopad 1999	7,6	<ul style="list-style-type: none"> • J.P. Morgan Partners BHCA L.P., • Flatiron Fund Entities and Hicks, • Muse, • Tate & Furst
II	maj 2000	46,7	<ul style="list-style-type: none"> • Goldman Sachs Entities (GS Capital Partners III, L.P., GS Capital Partners III Offshore, L.P. and Goldman Sachs & Co. Verwaltungs GmbH), • Capital Riesgo Internet SCR S.A. (CRI Banco Santander Central Hispano), • GE Capital Equity Investments Inc., • J.P. Morgan Partners BHCA L.P., • Hicks, Muse, Tate & Furst

Źródło: opracowanie własne.

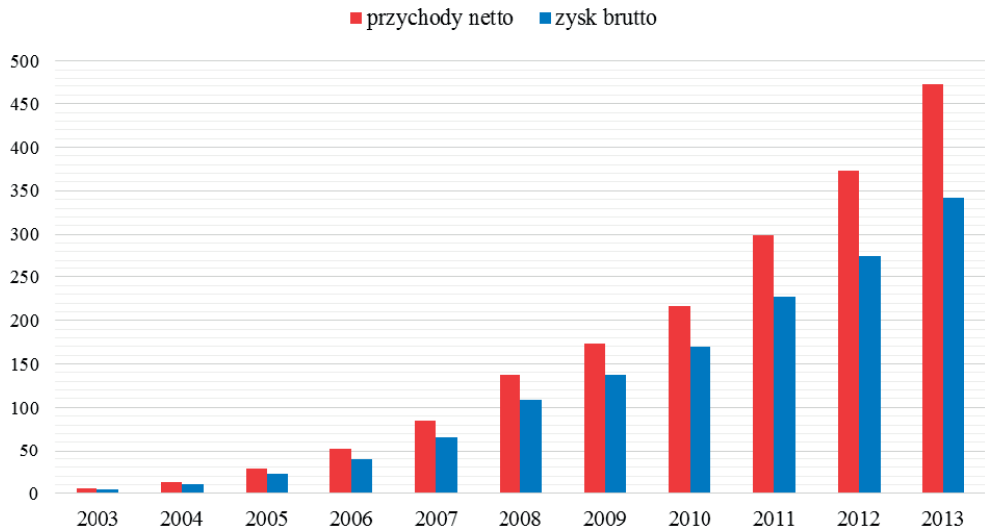
Pierwsza runda finansowania pozwoliła firmie aukcyjnej na spłatę kredytów i pożyczek zaciągniętych na budowę serwisu aukcyjnego, podczas gdy druga runda zapewniła grupie aukcyjnej zdecydowaną przewagę finansową nad innymi firmami aukcyjnymi w Internecie. Dofinansowanie zapewniło MercadoLibre także wiarygodność niezbędną do tego, by zatrudnić więcej pracowników głównie z Ameryki Łacińskiej, w której w badanym okresie poziom bezrobocia był zdecydowanie wyższy niż

¹¹¹¹ Firma aukcyjna MercadoLibre została członkiem Endeavoru w październiku 1999 r. Poza nią Endeavor z sukcesem zainwestował także w inne firmy argentyńskie, m.in. Patagon.com, Officenet, Agropool, Decidir.com.

np. w Stanach Zjednoczonych. Największy jednak wzrost firma zanotowała w latach 2000–2003, kiedy wskaźniki wzrostu przekraczały poziom 10% rocznie¹¹¹². W 2003 r. firma osiągnęła przychód równy 5,6 mln USD. Dla porównania, 2 lata później wynosił on już 28 mln USD, w 2005 r. zaś 52 mln USD (rysunek 5.26). Głównymi źródłami przychodu były:

- opłaty za wystawienie przedmiotów w serwisach aukcyjnych MELI;
- opłaty dodatkowe z tytułu różnych opcji związanych z wystawieniem przedmiotu;
- prowizja od sprzedaży;
- opłaty z reklam internetowych.

Rysunek 5.26. Przychody i zysk grupy aukcyjnej MercadoLibre w latach 2003–2013 (w mln USD)



Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę drugą okoliczność – korzystną dla MELI strategię ekspansji serwisu aukcyjnego eBay.com na rynki zagraniczne, warto zaznaczyć, że w badanym okresie rynek internetowy Ameryki Południowej i Ameryki Łacińskiej nie znalazł się w bezpośrednim zainteresowaniu amerykańskiej firmy aukcyjnej. Wprawdzie

¹¹¹² Do lutego 2001 r. MercadoLibre przeprowadziła 200 tys. transakcji o łącznej wartości 555 mln USD. Przeciętna cena przedmiotu skatalogowanego na stronie w badanym okresie wynosiła ok. 300 USD (dla porównania: w serwisie eBay.com – 50 USD). Zatrudnienie w firmie oraz jej filialnych serwisach w Ameryce Łacińskiej i Ameryce Południowej wynosiło 200 osób. L. Gibbons Paul, op.cit., s. 164.

tworzyło go w 1999 r. ok. 500 mln osób¹¹¹³, tj. 8,6% całej populacji kuli ziemskiej, to jednak firma eBay Inc. zrezygnowała z jego penetracji głównie ze względu na bardzo niski wskaźnik internetyzacji, wynoszący ok. 3%¹¹¹⁴, i nieznaczny udział *e-commerce* w gospodarce internetowej, wynoszący ok. 10%.

Ten niski stopień nasycenia Internetem, jak również małe zainteresowanie handlem internetowym sprawiły, że okres triumfu MercadoLibre na rynku internetowym i wśród serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w krajach latynoamerykańskich był poprzedzony kilkoma latami trudu. Z tego też względu faza start-upu i wprowadzania przedsięwzięcia na rynek internetowy Ameryki Łacińskiej diametralnie różniła się od pierwszej fazy wejścia serwisu aukcyjnego w Ameryce Północnej. O ile w przypadku eBay i innych serwisów aukcyjnych powstałych w latach 90. XX w. w Stanach Zjednoczonych ich twórcy mieli możliwość poinformowania o istnieniu serwisu bądź skonfrontowania jego funkcjonalności i działania przez e-maile wysyłane do różnych internautów, o tyle ta forma marketingu partyzancko-wirusowego w krajach Ameryki Południowej i Ameryki Łacińskiej nie miałyby racji bytu.

Ed Marcum pisze, że większość wchodzących wcześniej na rynek argentyński start-upów była wzorowana na udanych przedsięwzięciach dot-comów ze Stanów Zjednoczonych. Na przykład, dla portalu El Sitio przykładem miał być portal Yahoo!; dla Patagon i Latinstocks serwisy E*trade i Plaza Vertical, dla serwisów aukcyjnych MercadoLibre i DeRemate zaś amerykański serwis eBay.com¹¹¹⁵. W rzeczywistości jednak wiele funkcjonalności i narzędzi oferowanych przez argentyński serwis aukcyjny zdecydowanie różniło się od tych, które proponują swoim użytkownikom inne serwisy i grupy aukcyjne na świecie. Fakt ten sprawia, że grupa aukcyjna MercadoLibre.com konsekwentnie realizuje swój model e-biznesu, który jest dostosowany do specyfiki rynku krajów latynoamerykańskich i który prawdopodobnie nie sprawdziłby się w innych regionach świata (podobnie jak w przypadku eBay i TaoBao w Chinach).

Firma ma m.in. własny system bezpiecznych płatności internetowych Mercado-Pago Payments Solution¹¹¹⁶ (jako odrębny serwis *e-commerce*, będący tym samym formą serwisu o charakterze *Escrow*) i zrezygnowała z popularnych na świecie sys-

¹¹¹³ Dla przykładu, w 2012 r. rynek Ameryki Południowej tworzyło już 584 mln osób, zaś rok później 598 mln osób.

¹¹¹⁴ Dla porównania, w 2000 r. odsetek użytkowników Internetu w Ameryce Łacińskiej wynosił 18%. Największa penetracja Internetu w 2008 r. występowała w Chile (43,2%), Argentynie (39,7%) i Brazylii (22,4%). Więcej informacji na temat internetyzacji Ameryki Południowej i Ameryki Łacińskiej prezentuje raport Raula L. Katza z The Columbia Institute for Tele-Information (CITI) i Fernando Martina Callorda z Uniwersytetu w San Andres, opublikowany 14 lipca 2014 r. Por.: R.L. Katz, F.M. Callorda, op.cit., s. 19.

¹¹¹⁵ E. Marcum, *Argentina-punto-com: An Analysis of the Development of the Dot-com Sector in Argentina*, The Lauder Institute, Philadelphia 2001, s. 25.

¹¹¹⁶ W języku hiszpańskim *pago* oznacza „płatność”.

temów typu PayPal, Google Checkout, PayLane i CashBill, jak również popularnych w Ameryce Południowej lokalnych systemów płatności internetowych, np.: PayU (niegdyś DineroMail) w Argentynie, Chile, Kolumbii, Meksyku oraz Bcash, PagSeguro i MOIP w Brazylii czy przekazów pieniężnych Western Union. System ten został wprowadzony w 2003 r. w Argentynie. W 2007 r. MercadoPago funkcjonowało już w sześciu państwach, w których MercadoLibre prowadziło działalność aukcyjną i transakcyjno-aukcyjną, tj.: Argentynie, Brazylii, Meksyku, Kolumbii, Wenezueli i Chile¹¹¹⁷ (tabela 5.32). W tym samym czasie użytkownicy serwisu zapłacili za pośrednictwem MercadoPago ok. 158 mln USD z tytułu zakupu przedmiotów w serwisie transakcyjno-aukcyjnym, przy czym rok wcześniej było to 89 mln USD.

Tabela 5.32. Wykaz filialnych serwisów MercadoLibre, w których istnieje możliwość dokonywania płatności internetowych za pośrednictwem MercadoPago (według stanu na 2014 r.)

Państwo i filia serwisu aukcyjnego/ transakcyjno-aukcyjnego	Data wprowadzenia MercadoPago do narzędzi serwisu
Argentyna	listopad 2003
Brazylia	styczeń 2004
Meksyk	styczeń 2004
Kolumbia	srudzień 2007
Wenezuela	kwiecień 2005
Chile	wrzesień 2009

Źródło: opracowanie własne.

Alternatywnie płatności za zakupiony przedmiot można dokonywać za pomocą karty kredytowej, przelewu bankowego, systemu ratalnego oraz gotówki. Ten ostatni sposób cieszy się dużą popularnością, albowiem internetowe zakupy aukcyjne dokonywane w państwach Ameryki Południowej i Ameryki Łacińskiej przypominają zakupy dokonywane w sposób tradycyjny, tyle że z udziałem mediów elektronicznych, i wieńczą je osobiste spotkania użytkowników licytacji i/lub transakcji w celu zapłaty za przedmiot i przekazania go kupującemu.

Ta świadoma polityka firmy aukcyjnej w zakresie bezpieczeństwa transakcji wynika m.in. ze wspomnianych wcześniej uwarunkowań społecznych i różnorodności

¹¹¹⁷ Należy zauważyć, że w Chile (wrzesień 2007 r.), Kolumbii (grudzień 2007 r.) i Argentynie (luty 2008 r.) została zainicjowana ulepszona wersja serwisu, przeznaczona do Brazylii, Meksyku i Wenezueli. Nowa wersja MercadoPago eliminuje w tych państwach komponent *escrow* i ułatwia wypłatę transakcji w serwisie MercadoLibre Marketplace. Płatności bezpośrednio MercadoPago oferują dwa różne rodzaje kont dla sprzedawców – konto osobiste, dostępne dla wszystkich użytkowników (w ramach którego może nastąpić wstrzymanie płatności przez 14 dni, w celu zapewnienia bezpieczeństwa transakcji), i rachunek profesjonalny, dostępny dla użytkowników posiadających dobre wyniki.

kulturowej Ameryki Łacińskiej. Przyglądając się bliżej zagadnieniu multikulturowości latynoskiej, wystarczy jedynie wziąć pod uwagę formy finalizacji transakcji handlowych, które w zależności od regionu wykazują znaczne różnice: począwszy od dwóch stron transakcji wymieniających dobra w sposób tradycyjny (tj. osobisty) i dokonujących za nie zapłaty przy użyciu czeku, na transakcjach finalizowanych przy użyciu kart bankowych bądź dóbr dostarczanych kupującym za pośrednictwem osoby trzeciej skończywszy¹¹¹⁸.

Pozostając w temacie polityki bezpieczeństwa stosowanej przez firmę aukcyjną, należy dodać, że na jej kształt wpływały także inne czynniki, m.in.:

- przywiązanie społeczeństwa latinoamerykańskiego do etykiety występującej podczas dokonywania zakupów w formie tradycyjnej i zapłaty za nie;
- tradycji odsprzedaży rzeczy używanych;
- zwyczajów wynikających z uczestnictwa w rynku i licytacji *vel* negocjowania ceny (ang. *bargaining*)¹¹¹⁹;
- obaw dotyczących wahań walutowych i różnic językowych;
- kwestii zaufania między użytkownikami.

Przykładem świadczącym o przywiązaniu do tradycji i „targowania” się może być m.in. wprowadzenie przez firmę aukcyjną funkcjonalności zwanej „kontrofertą” (hiszp. *Contra-Oferta*; ang. *counteroffer*), dzięki niej sprzedawca może wybrać akceptację takich ofert, których wartość kształtuje się poniżej założonego przez niego minimum. Dla porównania, większość stron aukcyjnych, w tym eBay.com, nie pozwala użytkownikom na wejście do licytacji poniżej oferty minimalnej. W przypadku MercadoLibre, jeśli aukcja dobiega końca bez żadnej oferty minimalnej, celowe wydaje

¹¹¹⁸ T. Khanna, K.G. Palepu, R.J. Bullock, op.cit., s. 69–70.

¹¹¹⁹ Ponadto, firma udostępnia inne serwisy *e-commerce*, które – oprócz tzw. MercadoLibre Marketplace, czyli systemu aukcyjnego, i opisanego wcześniej MercadoPago – stanowią integralną część firmy i tworzą tzw. ekosystem serwisów *e-commerce* (ang. *an eco-system of related e-commerce services*). Rozwiązania te są skierowane do różnych grup odbiorców: zarówno do klientów indywidualnych, małych i średnich przedsiębiorstw, jak i do portali internetowych i innych podmiotów. Należą do nich m.in.: MercadoLibre Classifieds Service – serwis *e-commerce*, za którego pośrednictwem użytkownicy mogą oferować różne kategorie usług, np. motoryzacyjne; MercadoShops Online Stores Solution – serwis *e-commerce* dla małych i średnich przedsiębiorstw, wprowadzony w 2010 r., dzięki niemu mogą oni tworzyć sklepy online zintegrowane z różnymi portalami społecznościowymi (np. Facebookiem, Twitterem); MercadoLibre Advertising Program – serwis wprowadzony w 2009 r. jako MercadoClicks, pozwalający na zakup powierzchni reklamowej na stronach serwisu aukcyjnego, promocję biznesu i jego produktów przez różne firmy internetowe; Mercado Envios Shipping Service – serwis wprowadzony w 2013 r. ułatwiający integrację z istniejącymi firmami logistycznymi i przewoźnikami żegludowymi na terenie Brazylii i Argentyny. Poza wspomnianymi serwisami *e-commerce*, MercadoLibre.com wyposażony jest w różne narzędzia oraz funkcjonalności ułatwiające handel aukcyjny i zakupy natychmiastowe. Należą do nich m.in.: MercadoSocios (hiszp. *socio* oznacza „partnera”; z kolei *socjos* to partnerzy) – program partnerski skierowany do małych, średnich i dużych portali, które w zamian za promowanie serwisu aukcyjnego otrzymują wynagrodzenie; MercadoSolidario (hiszp. *solidario* oznacza „solidarny”) – sekcja w serwisie aukcyjnym, w której organizacje i fundacje non profit mogą sprzedawać swoje produkty bądź organizować aukcje charytatywne bez konieczności wnoszenia opłat za wystawienie aukcji czy prowizji.

się rozważenie niższej oferty¹¹²⁰. Biorąc zatem pod uwagę wspomniane wcześniej okoliczności i czynniki, można stwierdzić, że model aukcji internetowych okazał się skutecznym i trafnym rozwiązaniem na badanym obszarze.

Marketing masowy (ang. *mass marketing*), który sprawdził się w przypadku serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych Ameryki Północnej, m.in. eBay.com, i na który powstałe w podobnym czasie firmy latynoamerykańskie także przeznaczały bardzo duże nakłady, nie miał istotnego znaczenia dla rozwoju serwisu aukcyjnego w początkowym okresie jego funkcjonowania¹¹²¹. Słabo rozwinięty rynek nowych technologii, jak również niski stopień nasycenia Internetem (rysunek 5.27) sprawiły, że zdecydowanie lepsze efekty dla rozwoju różnych start-upów, w tym serwisów aukcyjnych, przyniosły koncentracja na ulepszaniu platform handlowych i rozbudowa sieci *Internet Technology* (IT), będącej w pierwszej fazie tworzenia i rozwoju na rynku „kręgosłupem” nowych technologii i firm online powstałych w Ameryce Łacińskiej¹¹²².

Różnice w zakresie funkcjonowania internetowych przedsięwzięć aukcyjnych w obu Amerykach oraz Europie dotyczyły także sposobu interakcji między użytkownikami. O ile serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne w Ameryce Północnej dawały możliwość kontaktu uczestników aukcji przed dokonaniem transakcji¹¹²³, o tyle MercadoLibre takiej opcji nie udostępniło, głównie ze względu na zapobieganie atakom phishingu¹¹²⁴, nadużyciom finansowym i defraudacjom¹¹²⁵. Kontakt między użytkownikami był natomiast możliwy dzięki tzw. tablicy wiadomości (ang. *message*

¹¹²⁰ L. Gibbons Paul, op.cit., s. 164.

¹¹²¹ Istotne w badanym okresie okazało się podejście do kwestii inwestowania w start-upy. Twórcy nowych przedsięwzięć internetowych w Ameryce Łacińskiej, będący absolwentami Harvardu, najwięcej pieniędzy przeznaczali bowiem na cele marketingowe i promocyjne, podczas gdy absolwenci Stanford, wśród nich m.in. Marcos Galperín, opowiadali się za rozbudową bazy IT oraz udoskonalaniem platform handlowych. Wbrew tej zasadzie Marcos Galperín starał się zorganizować MercadoLibre na wzór korporacji amerykańskiej, ponieważ było to w badanym okresie niejako gwarantem pewności dla inwestorów wspierających przedsięwzięcie aukcyjne, którzy w głównej mierze byli ulokowani w Stanach Zjednoczonych. Por. ibidem.

¹¹²² S. Mitra, op.cit., s. 162–163.

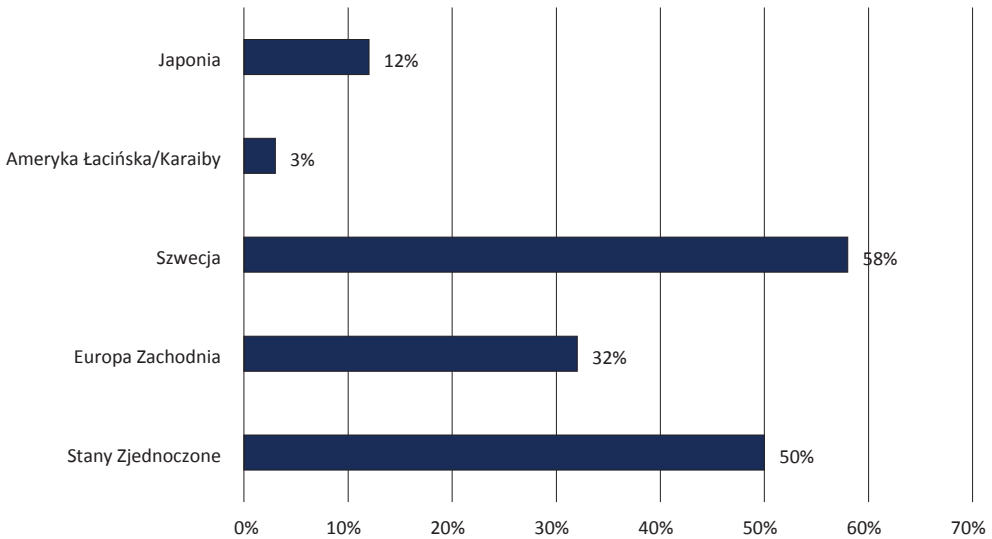
¹¹²³ Na przykład przez wysłanie prywatnego e-maila do sprzedawcy (lub w inny sposób) w celu zadania pytania sprzedającemu odnośnie do cech oferowanego przedmiotu, sposobu przesyłki itp.

¹¹²⁴ Phishing, zwany także brand spoofingiem lub cardingiem, można definiować w różny sposób. W ogólnym rozumieniu jest to wyłudzenie poufnych informacji osobistych przez „podsywanie się” pod godną zaufania osobę lub instytucję, której te informacje są potrzebne w celu uzyskania korzyści materialnych. Jest to zarazem jedna z wielu kategorii oszustw internetowych, którym zajmują się phishersi. Termin ten powstał z połączenia słowa *fishing*, które w świecie komputerów i Internetu oznacza „łowienie informacji” i danych przez „cybernapastników” (hakerów, cyberprzestępców), oraz przedrostka „ph”, który ma oznaczać ich działania i które odróżnia ten rodzaj oszustwa od innych zagrożeń mniej szkodliwych. L. James, *Phishing Exposed*, Syngress, Rockland 2005, s. 2; R. Lininger, R.D. Vines, *Phishing: Cutting the Identity Theft Line*, John Wiley & Sons, Indianapolis 2005, s. 5.

¹¹²⁵ W początkowym okresie funkcjonowania w serwisie dominowały głównie transakcje przeprowadzane za pośrednictwem licytacji. Obecnie zakupy natychmiastowe stanowią 90% wszystkich transakcji dokonywanych za pośrednictwem platformy, zaś model powiązań uczestników w serwisie transakcyjno-aukcyjnym przybiera postać B2C ze znacznym udziałem małych firm.

board), za której pośrednictwem kupujący mogli kierować swoje pytania i uwagi do sprzedających i/lub odwrotnie i która stała się jednocześnie doskonałym narzędziem o charakterze społecznościowym¹¹²⁶. Te różnice w sposobie realizacji modeli e-biznesowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych np. w Ameryce Północnej, Europie oraz Ameryce Południowej i Łacińskiej pozwoliły grupie MercadoLibre utrzymać się na rynku internetowym¹¹²⁷.

Rysunek 5.27. Poziom penetracji internetowej na początku XXI w. w wybranych państwach i regionach świata



Źródło: opracowanie własne.

W sierpniu 2007 r. MercadoLibre weszło na amerykańską giełdę NASDAQ. W 2011 r. jej wartość rynkową szacowano na 3,8 mld USD, co czyniło MELI największą spółką nowych technologii w regionie Ameryki Łacińskiej i Południowej¹¹²⁸, określaną jako „eBay Ameryki Łacińskiej”¹¹²⁹ (rysunek 5.28).

¹¹²⁶ MELI jest także organizatorem Mercado Universities, tj. corocznych spotkań użytkowników serwisu. Mercado Universities to inicjatywa koncentrująca się na pozyskiwaniu i szkoleniu sprzedawców ze wszystkich krajów, w których firma posiada swoje siedziby (filie). MercadoLibre Universities są zorganizowane w formie całonocnych sesji, w których bierze udział od 100 do 250 nowych użytkowników, uczących się, w jaki sposób kupować i sprzedawać na platformie aukcyjnej. *MercadoLibre Annual Report 2013*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2013, s. 7.

¹¹²⁷ S. Mitra, op.cit., s. 163–164.

¹¹²⁸ J. Santiso, op.cit., s. 123.

¹¹²⁹ *Buy MercadoLibre, The eBay Of Latin America*, <http://seekingalpha.com/article/712281-buy-mercadolibre-the-ebay-of-latin-america> (dostęp: 31.07.2014).

Rysunek 5.28. Notowania MELI w latach 2008–2014 (według NASDAQ)



Źródło: Company Metrics, <http://www.vuru.co/analysis/MELI> (dostęp: 2.08.2014).

Współcześnie przez różne spółki zależne MercadoLibre oferuje miliony produktów do sprzedaży w różnych kategoriach tematycznych, a sprzedającymi i kupującymi są przede wszystkim użytkownicy z Ameryki Łacińskiej, Portugalii i innych państw Ameryki Północnej. Serwis ten, spełniający warunki grupy aukcyjnej i składający się na oligopolistyczną strukturę rynku internetowego na świecie, wyróżniają m.in.: specyficzne warunki prowadzenia działalności aukcyjnej i transakcyjno-aukcyjnej, duży zakres samodzielności w zakresie tworzenia i uzupełniania katalogu przedmiotów dla użytkowników, alianse strategiczne i strategie przejęć m.in. firm i serwisów (podkreślające transakcyjno-aukcyjne i handlowe portfolio firmy), w tym inicjatora modelu aukcyjnego online na badanym obszarze – serwisu DeRemate.

5.4.3. MercadoLibre.com v. DeRemate.com – strategie konkurencji i przejęć

W ciągu swojej 15-letniej historii MercadoLibre dokonało kilku przejęć innych serwisów i firm handlowych (por. tabela 4.7 w podrozdziale 4.1.2), m.in.: brazylijskiego serwisu *Lokau.com* w 2002 r.¹¹³⁰, firmy Classified Media Group Inc. (CMG) w 2008 r. i spółek od niej zależnych: platformy reklamowej ułatwiającej sprzedaż samochodów *www.tucarro.com* w Wenezueli, Kolumbii i Puerto Rico oraz serwisu

¹¹³⁰ Było to przejęcie kluczowych aktywów strategicznych do serwisu *e-commerce*, uwzględniające także włączenie wszystkich zarejestrowanych użytkowników *Lokau.com* do platformy MercadoLibre.com.

online z ofertami nieruchomości www.tuinnmueble.com, funkcjonującego w Wenezueli, Kolumbii, Panamie, na Kostaryce i Wyspach Kanaryjskich oraz w Stanach Zjednoczonych, jak również 60% udziałów firmy Autopark LLC oraz platformy reklamowej AP Clasyficados z Meksyku.

Wprawdzie lista M&A w przypadku analizowanej grupy aukcyjnej nie jest tak imponująca, jak ma to miejsce w odniesieniu do grup aukcyjnych eBay Inc. i QXL Ricardo/Tradus/Naspers, można jednak sformułować twierdzenie, że w kontekście założonego przez MELI kierunku rozwoju zarówno rodzaj przejmowanych podmiotów, jak i ich liczba mają swoje uzasadnienie. Z jednej strony sytuację tę wyznacza dynamika rozwoju Internetu oraz tempo przyrostu liczby jego użytkowników, z drugiej zaś – liczba i charakter działalności podmiotów funkcjonujących w sieci. Najważniejszym jednak czynnikiem wpływającym na tę sytuację są wizja i misja MercadoLibre, które postawiło sobie za cel zbudowanie rynku online opartego na zasadach licytacji i zakupów natychmiastowych przede wszystkim w państwach hiszpańskojęzycznych. Stąd M&A firm i serwisów online, jak również tradycyjnych podmiotów gospodarowania jest głównie realizowane w odniesieniu do postawionego wcześniej twierdzenia.

Biorąc pod uwagę ten właśnie aspekt, należy stwierdzić, że najważniejsze w historii MELI było przejęcie udziałów największego swojego konkurenta na rynku latynoamerykańskim – firmy aukcyjnej DeRemate. Posunięcie to sprawiło, że od 2008 r. MercadoLibre uchodzi za jedyną liczącą się w Ameryce Południowej i Łacińskiej firmę (grupę aukcyjną) oferującą serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne dla małych i średnich przedsiębiorstw, jak również osób prywatnych. Odebranie statusu lidera rynku internetowego firmie DeRemate zajęło MELI kilka lat.

Nakreślając profil największego zarówno w Argentynie, jak i w innych państwach latynoamerykańskich konkurenta MELI, warto zwrócić uwagę na to, że serwis DeRemate (w Brazylii funkcjonujący pod domeną ArRemate.com) powstał w dokładnie tym samym okresie co MercadoLibre, tj. w sierpniu 1999 r. Wprawdzie jego twórcami było sześciu kolegów pochodzących z sześciu różnych krajów Ameryki Łacińskiej¹¹³¹, jednak w literaturze oraz w źródłach internetowych jako głównego założyciela serwisu wymienia się Aleca Oxenforda (ur. 1969 r. w Argentynie), jednego z pierwszych przedsiębiorców internetowych Ameryki Łacińskiej, współzałożyciela internetowej platformy ogłoszeń OXL.com i serwisu płatności internetowych DineroMail.com.

¹¹³¹ Więcej na temat powstania i rozwoju DeRemate w: T. Khanna, K.G. Palepu, R.J. Bullock, *Winning in Emerging Markets: a Road Map for Strategy and Execution*, Harvard Business Press, Boston 2010, s. 68–72; M.G. Rukstad, D. Collis, *DeRemate.com: Building a Latin American Internet Auction Site*, „Harvard Business School” 2002, no. 9-702-454, s. 26.

Do momentu przejścia przez MELI DeRemate uchodziła za największą i najpopularniejszą internetową społeczność handlową w Ameryce Łacińskiej. Popularność tę serwis zyskał bardzo wcześnie, albowiem jeszcze przed kryzysem dot-comów w 2001 r., kiedy firma aukcyjna A. Oxenforda spotkała się z aplauzem, szczególnie ze strony kilku amerykańskich instytucji finansowych z Wall Street w Nowym Jorku, które wyceniły internetowe przedsięwzięcie na ponad 1 mld USD i pragnęły wyemitować jego akcje w ofercie publicznej. Pierwszą publiczną ofertę (ang. *Initial Public Offering* – IPO) odwołano jednak po okresie pęknięcia bańki internetowej.

Kryzys dot-comów był dla DeRemate okresem intensywnego ograniczania wydatków, jak również przyjęcia strategii opartej na wzroście organicznym (naturalnym)¹¹³². Wzorem innych dużych firm na świecie DeRemate prowadziła filialne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne w dziewięciu państwach amerykańskich: Argentynie, Brazylii, Chile, Kolumbii, Meksyku, Peru, Urugwaju, Wenezueli i Stanach Zjednoczonych, w których zatrudniała ponad 200 osób. Podobnie jak MercadoLibre, konkurując z 42 innymi podmiotami, DeRemate otrzymała w 2002 r. 60 mln USD w formie dofinansowania od inwestorów strategicznych i finansowych, takich jak: Citigroup Venture Capital, Merrill Lynch, e-Quest, Texas Pacific Group, SLI Investments i Terra Networks.

Od początku funkcjonowania firma aukcyjna była świadoma siły przewagi zyskiwanej dzięki „pierwszemu ruchowi” w biznesie aukcyjnym i szybko rosnącej konkurencji oraz poszukiwała wsparcia w rynkach rozwiniętych, aby znaleźć na nich swoje miejsce. Z tego też względu DeRemate współpracowała m.in. z Aucland, francuską firmą, która rozwinęła internetową platformę aukcyjną funkcjonującą w wielu europejskich językach i obsługującą kilka walut, co na przełomie XX i XXI w. stanowiło bardzo ważny atut, zważywszy chociażby na fakt, że DeRemate przyjęła strategię rozszerzenia działalności aukcyjnej poza rodzimy rynek¹¹³³.

Bariery, z jakimi przyszło zmierzyć się firmie aukcyjnej w początkowym okresie jej funkcjonowania, np. brak znajomości aukcyjnej formy handlu online, niski poziom penetracji internetowej w Ameryce Łacińskiej, a także wspomniane już w kontekście bezpieczeństwa obawy związane z wahaniami kursowymi, różnice leksykalne czy kwestia zaufania, wpłynęły na ostateczny kształt modelu e-biznesowego. Model ten postawił DeRemate w roli trzeciej strony rynku w transakcjach B2C. W momencie powstawania serwisu aukcyjnego analizowany model okazał się jednak prostszym rozwiązaniem, szczególnie w krajach Ameryki Południowej i Ameryki Łacińskiej

¹¹³² T. Khanna, K.G. Palepu, R.J. Bullock, op.cit., s. 70.

¹¹³³ Ibidem, s. 68.

aniżeli prowadzenie serwisu aukcyjnego wpisującego się w konwencję pchlich targów, garażowych wyprzedaży i aukcji tradycyjnych, które wymagały stworzenia bazy podmiotowej dla transakcji C2C niemalże od podstaw¹¹³⁴. Z drugiej jednak strony model ten sprawił, że DeRemate przyczyniła się do podziału rynku, docierając głównie do zamożnych klientów dzięki reklamom w telewizji kablowej.

Możliwość połączenia DeRemate i MercadoLibre aż 16 razy była przedmiotem prowadzonych do połowy 2002 r. dyskusji przedstawicieli firm aukcyjnych, którzy jednak nigdy nie doszli do porozumienia w tej sprawie. 3 lata później MercadoLibre przejęło konkurencyjny serwis aukcyjny, samo zaś przejście odbywało się w dwóch fazach. Pierwsza miała miejsce w listopadzie 2005 r., kiedy MELI przejęło kontrolę nad siedmioma serwisami regionalnymi konkurenta (tj. w: Brazylii, Kolumbii, Ekwadorze, Meksyku, Peru, Urugwaju i Wenezueli), płacąc za nie 12,1 mln USD. Przejęcie to zwiększyło liczbę użytkowników MELI o 1,3 mln osób, jak również wzmocniło pozycję lidera we wszystkich wspomnianych państwach. Przejęcie pozostałych serwisów regionalnych DeRemate Inc. w Argentynie, Chile, Kolumbii i Meksyku nastąpiło w sierpniu 2008 r., argentyńska firma aukcyjna zapłaciła zaś za nie blisko 38 mln USD. Ta druga faza przejścia znacznie wzmocniła wiodącą pozycję grupy aukcyjnej w Argentynie i Chile oraz zapewniła MercadoLibre 90–95% udziałów w rynku internetowym Ameryki Łacińskiej.

5.4.4. Ekspansja regionalna grupy aukcyjnej MercadoLibre. Alians strategiczny MELI i eBay Inc.

Znajomość rynku latynoamerykańskiego pozwoliła grupie aukcyjnej na uruchomienie w niedługim czasie filialnych serwisów funkcjonujących pod marką MercadoLibre w Brazylii, Meksyku, Hiszpanii, Wenezueli, Chile i Kolumbii oraz w innych państwach latynoamerykańskich¹¹³⁵ i w Stanach Zjednoczonych (tabela 5.33). W 2014 r. we wszystkich filiach MELI było zatrudnionych ponad 2 tys. osób¹¹³⁶.

¹¹³⁴ W modelu B2C bazę podmiotową tworzą m.in. firmy (ang. *business*, czyli B), do których można dotrzeć przez ewidencje, spisy i rejestry. W modelu C2C bazę podmiotową tworzą głównie klienci indywidualni (ang. *consumer*, czyli C), do których trudno dotrzeć przez ewidencję i bez jakiegokolwiek formy reklamy. Istotne przy tego typu modelach aukcji są różne formy marketingu partyzanckiego, szeptanego i wirusowego, jak również profesjonalnego.

¹¹³⁵ C. Ramirez, Q&A: *Marcos Galperin, Co-founder of MercadoLibre*, http://www.bnamericas.com/news/technology/Q*A:_Marcos_Galperin,_Co-founder_of_Mercadolibre (dostęp: 25.07.2014).

¹¹³⁶ Jak wynika z raportu MercadoLibre za 2013 r., pracownicy pracujący w oddziałach MercadoLibre w Brazylii oraz Argentynie są reprezentantami Information Technology Companies Labor Union w São Paulo (hiszp. Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas e Cursos de Informática do Estado de São

Tabela 5.33. Regionalne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne należące do grupy aukcyjnej MercadoLibre (według kolejności utworzenia; stan na 2014 r.)

Państwo	Data oficjalnego utworzenia serwisu	Data otwarcia biura firmy aukcyjnej, lokalizacja wraz z liczbą biur w państwie	Liczba pracowników biura regionalnego
Argentyna	sierpień 1999	lipiec 1999; Buenos Aires (3), Córdoba (3), San Luis (1)	939
Brazylia	październik 1999	wrzesień 1999; Santana do Parnaíba (1)	600
Meksyk	listopad 1999	październik 1999; Meksyk (1)	73
Urugwaj	grudzień 1999	wrzesień 2004; Aguada Park (1)	348
Kolumbia	lutą 2000	styczeń 2000; Bogotá (3)	66
Wenezuela	marzec 2000	marzec 2000; Caracas (3), Valencia (1) ^a	143
Chile	marzec 2000	kwiecień 2000 ^b	2
Ekwador	grudzień 2000	–	–
Peru	grudzień 2004	–	–
Kostaryka	listopad 2006	–	–
Dominikana	grudzień 2006	–	–
Panama	grudzień 2006	–	–
Portugalia	styczeń 2010	–	–
USA	b.d.	2013; Miami, Stan Floryda (1)	–
Razem			2171

^a Biura w Argentynie i Wenezueli są prywatną własnością MercadoLibre. Pozostałe firma użytkuje na podstawie umowy dzierżawy (w Brazylii do lutego 2014 r.; Kolumbii do grudnia 2016 r. i stycznia 2017 r., w Meksyku do maja 2016 r. oraz w Urugwaju do października 2021 r.). *MercadoLibre Annual Report 2013...*, op.cit., s. 32.

^b Biuro zostało zamknięte w 2009 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *MercadoLibre Annual Report 2013*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2013, s. 32.

Szczególnego znaczenia kwestia MercadoLibre nabrała w przypadku serwisu w Stanach Zjednoczonych, który wbrew pozorom nie był kolejnym filialnym serwisem należący do firmy, ale stanowił formę internetowego przekierowania na stronę amerykańskiego serwisu aukcyjnego eBay.com¹¹³⁷. W Miami w stanie Floryda utworzono jedną z kilkunastu „kwater głównych” serwisu aukcyjnego na świecie, głównie

Paulo) i Commercial Labor Union (hiszp. Sindicato de Empleados de Comercio). *MercadoLibre Annual Report 2013...*, op.cit., s. 33.

¹¹³⁷ Stąd nie został on uwzględniony w tabeli 5.32. Ponadto w USA zlokalizowane są trzy biura SAVVIS Data Center, w których pracują pracownicy zajmujący się obsługą organizacyjną, marketingową oraz B+R serwisu MercadoLibre: jedno w Lithia Springs w stanie Georgia i dwa biura w Sterling w stanie Virginia. Umowa dzierżawy biur upłynęła w grudniu 2014 r.

ze względu na położenie miasta, które uchodzi za „bramę wjazdową” do Ameryki Łacińskiej i w którym zamieszkuje liczna latynoska populacja¹¹³⁸.

Po spektakularnym wejściu MercadoLibre na rynki latynoamerykańskie twórcy eBay Inc. stwierdzili, że obszary (ryniki), w których niegdyś nie pokładali jakichkolwiek nadziei, w 2000 r. były już opanowane przez jedną z najdynamiczniej rozwijających się latynoskich firm (grup aukcyjnych) i że mogą dla niej wciąż stanowić szansę na zwiększenie zasięgu oraz dodatkowe zyski.

Wejście eBay Inc. na rynek latynoamerykański stało się możliwe dzięki zawarciu z MELI we wrześniu 2001 r. aliansu strategicznego (ang. *strategic alliance*), w którego świetle w zamian za 19,5% udziałów w argentyńskim serwisie aukcyjnym eBay Inc. zobowiązało się przekazać 100% udziałów do zakupionego serwisu handlowego Bazar, będącego wcześniej własnością brazylijskiej spółki iBazar SA.

Tarun Khanna, Krishna G. Palepu, Richard J. Bullock¹¹³⁹ piszą, że eBay Inc. dążyło do wejścia na rynek Ameryki Południowej i Łacińskiej przez partnerstwo. Teoretycznie układ ten miał wzmocnić pozycję MercadoLibre w Brazylii i w innych państwach Ameryki Łacińskiej, jak również zwiększyć zasięg eBay w tym regionie¹¹⁴⁰. W rzeczywistości eBay Inc., uchodzące za firmę prowadzącą agresywną strategię ekspansji na świecie, prawdopodobnie dążyło do wzmocnienia swojej pozycji na badanym rynku oraz odpracowania „utraconych korzyści”, z jakich nieoficjalnie zrezygnowało, pomijając rynek latynoamerykański w swojej strategii ekspansji i rozwoju. Sojusz strategiczny między eBay Inc. a MercadoLibre wygasł 24 września 2006 r. Od 2013 r. w Stanach Zjednoczonych funkcjonuje serwis ogłoszeń nieruchomości należący do MELI.

Pragnąc ponownie wejść na rynek latynoamerykański, w 2012 r. eBay Inc. przejęło serwis ogłoszeń Alamaula.com, prowadzący aktywność na wielu rynkach, na których funkcjonuje także MercadoLibre.com. Jak wykazała dotychczasowa historia, amerykańska firma eBay Inc. nie była w stanie zagrozić pozycji MercadoLibre na rynku latynoskim. Serwis Marcosa Galperína stał się najpopularniejszą witryną

¹¹³⁸ W związku z zajęciem przez zespół MercadoLibre.com w grudniu 2000 r. dziewiątego piętra w jednym z biurowców w South Beach na Lincoln Road, Luaren Gibbons Paul przywołuje historię, która ma czynić to miejsce szczególnie wyjątkowym. Jak pisze, do marca 2001 r. każda firma internetowa pragnęła mieć w tym miejscu swoją siedzibę. Zainteresowanie było tak duże, że pracownicy MercadoLibre z Miami mieli ręczyć za nowe podmioty, które domagały się w biurowcu miejsca dla swoich firm. Po kryzysie dot-comów w 2002 r. niektóre z nich, które uprzednio zarezerwowały miejsce, nigdy jednak tutaj nie rozpoczęły swojej aktywności. Jedynie kilka nowych firm internetowych pozostawiło swoje siedziby w biurowcu, co w świetle historii miało znaczyć, że ich funkcjonowanie mogło być chwilowe i przelotne. L. Gibbons Paul, op.cit., s. 162.

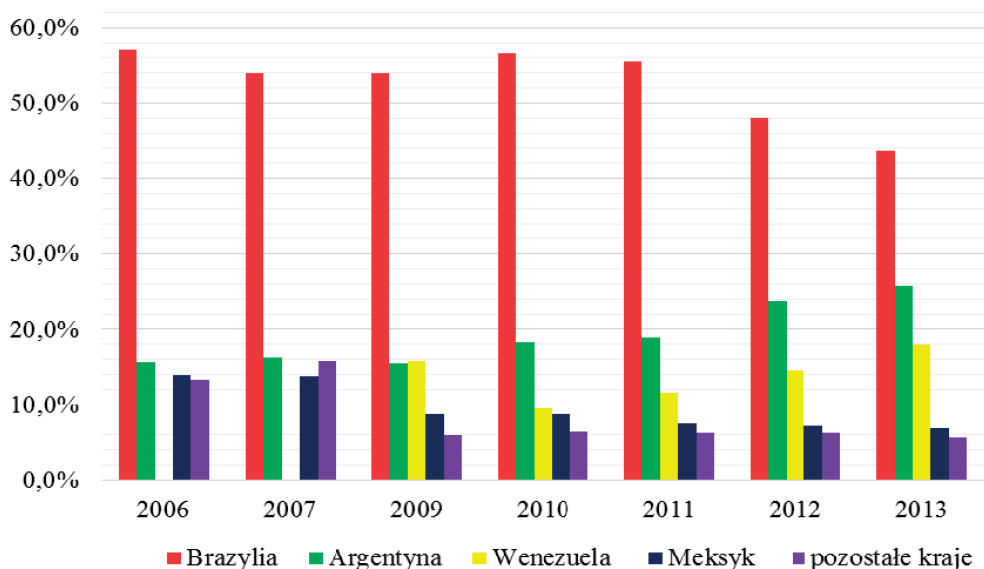
¹¹³⁹ T. Khanna, K.G. Palepu, R.J. Bullock, op.cit., s. 68.

¹¹⁴⁰ Ze strony głównej serwisu MercadoLibre można przejść na witrynę aukcyjną eBay.com w Stanach Zjednoczonych. Przekierowanie takie w przeciwną stronę (tj. z eBay.com do MercadoLibre) nie jest jednak możliwe. *eBay and MercadoLibre Join Forces in Latin America*, <http://investor.ebay.com/ReleaseDetail.cfm?releaseid=60309> (dostęp: 25.07.2014).

e-commerce w krajach hiszpańskojęzycznych, wpisującą się w założenia i warunki charakterystyczne dla grup aukcyjnych na świecie.

Kolejną falę tworzenia nowych serwisów MercadoLibre.com rozpoczęło w 2006 r., kiedy powstały filie MELI na Kostaryce i Dominikanie oraz w Panamie. Ostatnim z serwisów filialnych było MercadoLibre.com w Portugalii, utworzone w 2010 r. W latach 2006–2013 ok. 54% przychodów MELI generował rynek brazylijski, 19,14% rynek argentyński, 13,9% rynek wenezuelski¹¹⁴¹, 9,8% meksykański, pozostałe dziewięć rynków regionalnych (z pominięciem rynku USA) zaś 8,6% (rysunek 5.29). Niskie wyniki przychodów MELI, głównie w: Urugwaju, Kolumbii, Chile, Ekwadorze, Peru, Kostaryce, Republice Dominikany, Panamie i Portugalii, są m.in. spowodowane nieznanym zaangażowaniem użytkowników Internetu w dokonywaniu zakupów online, na co wpływ ma niski stopień internetyzacji i przywiązanie do zakupów dokonywanych w sposób tradycyjny.

Rysunek 5.29. Procentowy udział przychodów grupy aukcyjnej MercadoLibre z filialnych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w latach 2006–2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Buy MercadoLibre, The eBay Of Latin America*, <http://see.kingalpa.com/article/712281-buy-mercadolibre-the-ebay-of-latin-america> (dostęp: 29.07.2014); *MercadoLibre Annual Report 2008*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2008, s. 10–11; *MercadoLibre Annual Report 2013*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2013, s. 43.

¹¹⁴¹ Przy założeniu, że pod uwagę były brane tylko lata 2009–2013. Z uwagi na brak danych w wycenieniach dla wszystkich filii nie uwzględniono także danych z 2008 r.

W ramach każdego ze wskazanych państw działalność grupy aukcyjnej MercadoLibre koncentruje się na dwóch segmentach, z których każdy jest odrębnym źródłem przychodów. Należą do nich:

- 1) serwis aukcyjny i transakcyjno-aukcyjny (w serwisach MercadoLibre zwany *Marketplace*), który generuje dwojaki rodzaj przychodów:
 - uzyskiwane z góry (tzw. *up-front fees*), tj. opłaty za wystawienie przedmiotów oraz opłaty związane z zastosowaniem różnych aplikacji przy tworzeniu list aukcji, np. lepszej ekspozycji w serwisie oferowanych przedmiotów itp.;
 - uzyskiwane po zakończeniu aukcji (tzw. *final value fees*), do których należą prowizje od sprzedaży, liczone jako procent od wartości sprzedaży przedmiotu¹¹⁴²;
- 2) pozostałe serwisy o charakterze nieaukcyjnym (w serwisach MercadoLibre zwane *Non-Marketplace*), obejmujące przychody ze sprzedaży reklam, ogłoszeń i innej aktywności¹¹⁴³.

Każdy z zagranicznych serwisów filialnych tworzących grupę aukcyjną MELI posługuje się własną walutą krajową, z wyjątkiem Wenezueli, w której ze względu na wysoki poziom inflacji i stan gospodarczy zapłata za przedmioty zakupione na aukcjach jest dokonywana przy użyciu dolara amerykańskiego¹¹⁴⁴. Przychody netto uzyskane przez grupę aukcyjną MELI z serwisów filialnych prowadzących działalność aukcyjną, transakcyjno-aukcyjną i nieaukcyjną w latach 2005–2013 prezentują tabela 5.34 i rysunek 5.30.

Tabela 5.34. Przychody netto uzyskiwane przez zagraniczne serwisy MercadoLibre w latach 2005–2013 (w mln USD)

Kraj	Przychody netto w latach								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Brazylia	17,5	30,8	50,2	50,5	54,0	122,8	165,9	179,6	206,4
Argentyna	5,1	7,8	12,6	18,2	23,4	39,8	56,7	88,5	122,1
Wenezuela	b.d.	b.d.	b.d.	22,0	26,2	20,9	34,8	54,7	84,6
Meksyk	3,3	7,2	10,7	12,5	13,7	19,0	22,3	27,0	32,8
Pozostałe kraje	2,3	6,3	116	6,4	10,8	14,2	19,2	23,8	26,7
Razem	28,2	52,1	85,1	109,6	128,6	216,7	298,9	373,6	472,6

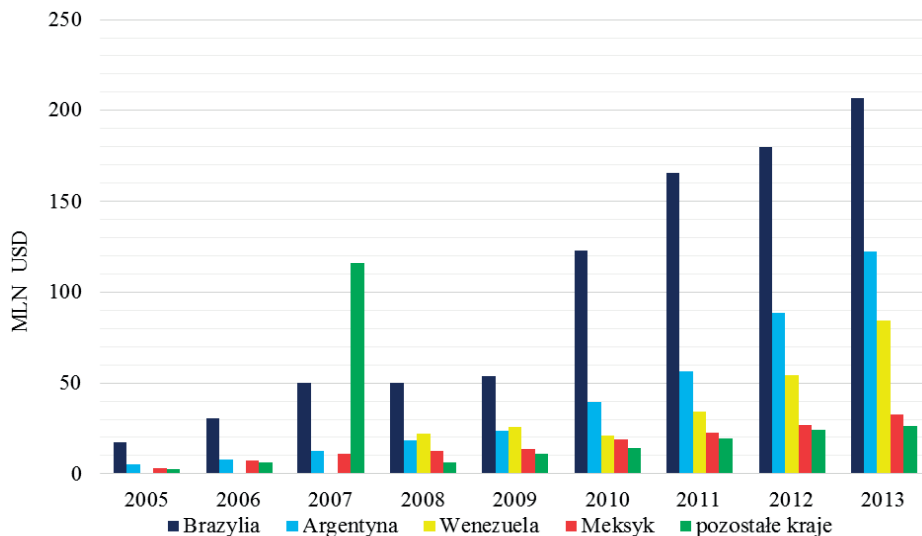
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *MercadoLibre Annual Report 2008*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2008, s. 24; *MercadoLibre Annual Report 2013*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2013, s. 43.

¹¹⁴² MercadoLibre nalicza 5% prowizji od wartości sprzedaży przedmiotu przy cenie poniżej 200 USD. Dla sprzedaży powyżej 200 USD prowizja ta wynosi 2,5%.

¹¹⁴³ Dla przykładu, firma nalicza również opłaty za specjalne wysyłki w wysokości od 50 centów do 3 USD. Innym źródłem przychodów firmy jest licencjonowanie krajowych platform aukcyjnych MercadoLibre dla firm sprzedających na rynkach latynoskich.

¹¹⁴⁴ Przychody netto filialnych serwisów regionalnych MercadoLibre są generowane w walutach obcych, a następnie przeliczane na dolary amerykańskie według średniego miesięcznego kursu wymiany.

Rysunek 5.30. Przychody netto w zagranicznych serwisach MercadoLibre w latach 2005–2013 (w mln USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *MercadoLibre Annual Report 2008*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2008; *MercadoLibre Annual Report 2013*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2013.

Wyszczególniając dwa ze wspomnianych rodzajów działalności prowadzonej przez serwisy filialne MercadoLibre w latach 2005–2011, stwierdza się zdecydowaną przewagę działalności aukcyjnej i transakcyjno-aukcyjnej (*Marketplace*) prowadzonej przez zagraniczne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne nad działalnością *Non-Marketplace* prowadzonej w krajach Ameryki Łacińskiej. Od 2010 r. dystans między analizowanymi rodzajami działalności internetowej w serwisach MercadoLibre prowadzonych za granicą ulega zdecydowanemu zmniejszeniu. Oznacza to, że latynoamerykańscy użytkownicy serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych zarówno zaczynają dostrzegać korzyści wynikające z handlu elektronicznego, licytowania i zakupów aukcyjnych, jak i wykorzystują ten model do tworzenia aukcji w celu sprzedaży ogłoszeń, zapłaty za zakupy internetowe i promocji działalności handlowej. Zależność tę prezentuje rysunek 5.31.

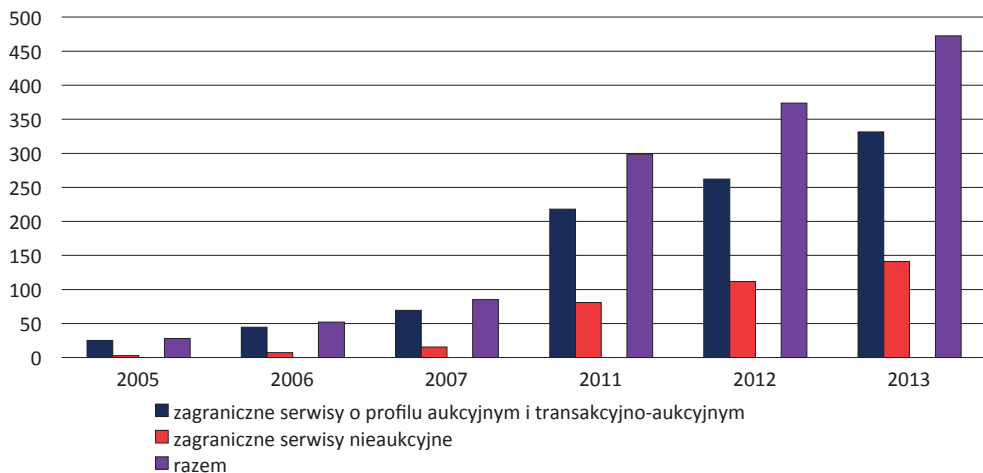
W tabeli 5.35 przedstawiono przychody netto z internetowej działalności aukcyjnej, transakcyjno-aukcyjnej i nieaukcyjnej prowadzonej przez wybrane zagraniczne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne MercadoLibre w: Brazylii, Argentynie, Wenezueli, Meksyku i pozostałych krajach, w których MELI ma swoje witryny handlowe. Dane te potwierdzają oraz doprecyzowują opisywaną zależność o najwyższym udziale rynków brazylijskiego, argentyńskiego i wenezuelskiego w przychodach MELI w latach 2005–2007 i 2011–2013 (tabela 5.35, rysunek 5.32).

Tabela 5.35. Przychody netto z działalności aukcyjnej, transakcyjno-aukcyjnej i nieaukcyjnej w wybranych serwisach filialnych grupy aukcyjnej MercadoLibre w wybranych latach (w mln USD)

Kraj	Przychody netto w latach					
	2005	2006	2007	2011	2012	2013
Brazylia	17,5	30,8	50,2	165,9	179,6	206,4
<i>Marketplace</i>	15,3	25,6	37,5	114,6	121,7	139,9
<i>Non-Marketplace</i>	2,2	5,2	12,7	51,3	57,9	66,5
Argentyna	5,1	7,8	12,6	56,7	88,5	122,1
<i>Marketplace</i>	4,7	7,0	11,3	44,4	62,0	79,9
<i>Non-Marketplace</i>	0,4	0,8	1,3	12,3	28,5	42,2
Wenezuela	b.d.	b.d.	b.d.	34,8	54,7	84,6
<i>Marketplace</i>	–	–	–	26,0	40,8	68,7
<i>Non-Marketplace</i>	–	–	–	8,8	13,9	15,9
Meksyk	3,3	7,2	10,7	22,3	27,0	32,8
<i>Marketplace</i>	2,8	6,2	9,6	18,4	20,2	24,2
<i>Non-Marketplace</i>	0,5	1,0	1,1	3,9	6,8	8,6
Pozostałe kraje	2,3	6,3	11,6	19,2	23,8	26,7
<i>Marketplace</i>	2,3	5,9	11,0	14,5	17,3	18,6
<i>Non-Marketplace</i>	0,0	0,4	0,6	4,7	6,5	8,1
Razem	28,2	52,1	85,1	298,9	373,6	472,6
<i>Marketplace</i>	25,0	44,8	69,5	217,9	262,0	331,3
<i>Non-Marketplace</i>	3,2	7,3	15,6	81,0	111,6	141,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *MercadoLibre Annual Report 2008*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2008, s. 24–29; *MercadoLibre Annual Report 2013*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2013, s. 44.

Rysunek 5.31. Przychody netto z działalności aukcyjnej, transakcyjno-aukcyjnej i nieaukcyjnej w serwisach filialnych MercadoLibre w wybranych latach (w mln USD)

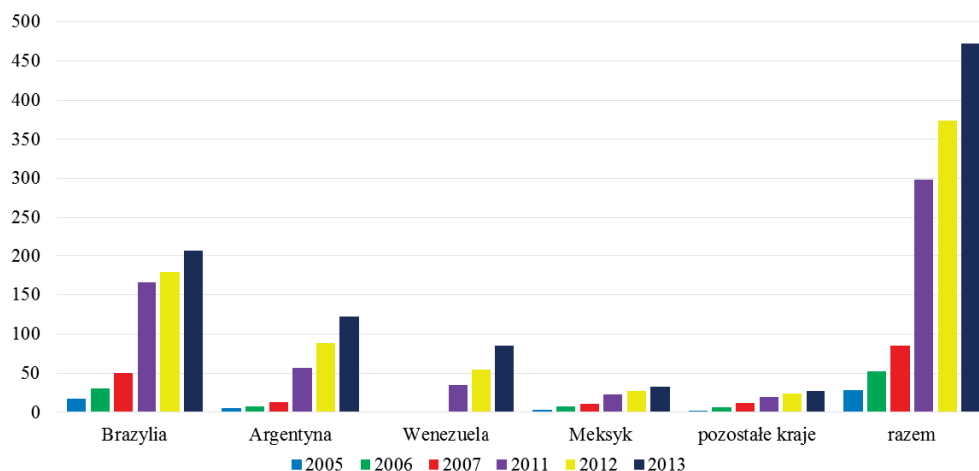


Źródło: opracowanie własne na podstawie: *MercadoLibre Annual Report 2008*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2008, s. 24–29; *MercadoLibre Annual Report 2013*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2013, s. 44.

Reasumując, należy stwierdzić, że po 15 latach funkcjonowania na rynku latynoamerykańskim w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych grupy MercadoLibre jest zarejestrowanych ponad 100 mln osób, przy czym liczba nowych kont powstających w serwisie w ciągu jednego kwartału wynosi średnio 3 mln. W 2011 r. liczba unikalnych sprzedawców wynosiła 6 mln, unikalnych kupujących 16,9 mln, liczba sprzedanych przedmiotów w całym roku zaś 67,4 mln. Dla porównania, w 2010 r. wartości te przedstawiały się następująco: 3,9 mln unikalnych sprzedających, 11,3 mln unikalnych kupujących i 39,2 mln sprzedanych przedmiotów.

Wraz ze wzrastającą liczbą nowych użytkowników w serwisach MELI zwiększa się także wartość sprzedaży i liczba sprzedanych przedmiotów. Dla przykładu, w IV kwartale 2011 r. wartość sprzedaży przekroczyła poziom 1,5 mld USD, tj. taki sam, jaki MELI uzyskała w całym 2007 r.

Rysunek 5.32. Przychody netto z działalności aukcyjnej, transakcyjno-aukcyjnej i nieaukcyjnej w wybranych serwisach filialnych grupy aukcyjnej MercadoLibre w wybranych latach (w mln USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *MercadoLibre Annual Report 2008*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2008; *MercadoLibre Annual Report 2013*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2013.

Wzrastającą popularnością cieszą się także transakcje finalizowane przy udziale serwisu MercadoPago. W 2010 r. wartość płatności wynosiła blisko 700 mld USD (co stanowiło prawie 21% całkowitej wartości sprzedaży), ich liczba zaś przekroczyła poziom 6,7 mln. Dla porównania, w 2012 r. wartość płatności oscylowała wokół poziomu 1,7 mld USD, co stanowiło 31,3% całkowitej wartości sprzedaży.

Zestawienie wybranych wielkości MELI dla IV kwartału 2007–2013 i I kwartału 2014 r. prezentuje tabela 5.36.

Tabela 5.36. Wybrane dane grupy aukcyjnej MercadoLibre dla IV kwartału w latach 2007–2013 i I kwartału 2014 r.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Liczba użytkowników	24,9 mln	33,7 mln	42,6 mln	52,9 mln	65,8 mln	81,5 mln	99,5 mln	103,7 mln
Liczba osób zakładających nowe konta	1,6 mln 6,7 mln	1,7 mln 8,8 mln	2,4 mln 8,8 mln	2,7 mln 10,3 mln	3,8 mln b.d.	4,3 mln b.d.	4,5 mln b.d.	4,3 mln b.d.
Wartość całkowitej sprzedaży wraz z innymi serwisami (w USD)	461,0 mln 1,5 mld	523,7 mln 2,1 mld	786,9 mln 2,8 mld	988,1 mln 3,4 mld	1,5 mld 4,8 mld	1,6 mld 5,7 mld	2,1 mld 7,3 mld	1,8 mld b.d.
Liczba sprzedanych towarów we wszystkich serwisach	4,8 mln 17,5 mln	5,8 mln 21,1 mln	8,6 mln 29,5 mln	11,3 mln 39,2 mln	15,9 mln 52,8 mln	19,0 mln 67,4 mln	22,8 mln 83,0 mln	21,7 mln b.d.
Wartość transakcji zapłaconych przez MercadoPago (w USD)	56,8 mln 158,0 mln	55,3 mln 256,0 mln	135,8 mln 383,0 mln	236,1 mln 698,0 mln	402,3 mln 1,312 mld	524,9 mln 1,787 mld	746,0 mln 2,498 mld	664,0 mln b.d.
Liczba transakcji opłaconych przez serwis MercadoPago	0,4 mln 1,3 mln	0,5 mln 1,9 mln	1,0 mln 3,1 mln	2,4 mln 6,7 mln	4,7 mln b.d.	6,7 mln b.d.	9,0 mln b.d.	9,2 mln b.d.

Wartości podane w drugich wierszach wybranych wskaźników odnoszą się do całego roku.

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę stopień specjalizacji, zakres profesjonalizacji i umiędzynarodowienia, jak również zdolność włączania nowych modeli biznesowych, trzeba stwierdzić, że latynoamerykańskie serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne należące do grupy aukcyjnej MELI znajdują się obecnie w tzw. czwartej fali rozwoju¹¹⁴⁵. Chociaż na rynku latynoamerykańskim funkcjonują także mniejsi operatorzy rynku (ang. *marketplace operators*, tj. serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne) oferujący podobne usługi (Mas Oportunidades w Argentynie, Rakuten w Brazylii), a także serwisy udostępniające użytkownikom wertykalny katalog produktów z danej kategorii (np.: Submarino i NovoaPontocom, Netshoes i Dafiti¹¹⁴⁶), żadnemu z nich nie udało się dotrzeć do tej fazy rozwoju, w jakiej znajduje się obecnie MercadoLibre. Wprawdzie wyniki finansowe serwisu są zdecydowanie niższe niż wyniki uzyskiwane przez inne grupy aukcyjne na świecie, a zagrożeniem dla MELI na rynku latynoamerykańskim są głównie tradycyjni detaliści (tzw. *brick-and mortar*), dystrybuujący swoje produkty za pośrednictwem

¹¹⁴⁵ To jest zgodnie z klasyfikacją rozwoju zaproponowaną dla serwisu eBay.com, znajdującą się w podrozdziale 3.2.3.

¹¹⁴⁶ Netshoes to serwis handlowy skupiający się na branży sportowej, zaś Dafiti serwis handlowy „modowy”.

Internetu¹¹⁴⁷, od kilku lat grupa aukcyjna utrzymuje pozycję lidera rynku w zakresie aukcji online, konsekwentnie dostosowując politykę firmy do specyficznej kultury oraz warunków panujących w Ameryce Południowej i Ameryce Łacińskiej.

5.5. Podsumowanie

Współczesne internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne to dojrzałe i sprawdzone narzędzia handlowe. Ich sukces, w tym także powodzenie grup aukcyjnych „wielkiej czwórki” na rynku online, jest uwarunkowany wieloma różnymi czynnikami. Oznacza to, że nie każdy serwis jest w stanie taki sukces osiągnąć, jak również nie każda firma zajmująca się działalnością aukcyjną i handlową może uzyskać miano grupy aukcyjnej. Wyrazem tego są chociażby ogromna liczba funkcjonujących w Internecie na przestrzeni lat 1995–2014 różnych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, a także niewielka liczba firm aukcyjnych, które ze względu na specyficzne cechy oraz atrybuty są zaliczane do kategorii grup aukcyjnych. Ich liczba jest z reguły ograniczona do kilku.

Każda z przedstawionych w rozdziale grup aukcyjnych stanowi formę instytucji (organizacji wirtualnej) oraz innowacyjnego rynku o charakterze pośredniczącym, kierującego się swoimi regułami. Jak piszą Tarun Khanna, Krishna G. Palepu i Richard J. Bullock, takim rynkiem jest również eBay.com – jedna z największych grup aukcyjnych w Internecie, która rozwinęła się przede wszystkim z tego powodu, że stworzono ją w odniesieniu do innych cech kontekstowych (takich jak np. wysoki wskaźnik penetracji internetowej, dobra znajomość podobnych transakcji przez ogłoszenia drobne), jak również na innych rynkach pośrednich (takich jak powszechnie akceptowany system płatności i godny zaufania serwis dostawczy) niż serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne tworzone m.in. na rynkach azjatyckich czy latynoamerykańskich¹¹⁴⁸.

Rynki charakteryzujące się wahaniami walutowymi, różnicami leksykalno-językowymi, jak również samym postrzeganiem kwestii zaufania w transakcjach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych ograniczały gotowość różnych firm i grup

¹¹⁴⁷ Na przykład: Americanas, Casas Bahia, Walmart, Falabella; serwisy zajmujące się porównywaniem ofert Buscape i Bondfaro; wertykalne serwisy o zasięgu regionalnym: OLX, Vivastreet, Webmotors i Zap; serwisy społecznościowe, wokół których gromadzą się miliony użytkowników i które oferują usługi ułatwiające handel internetowy, m.in.: Google, Yahoo, Microsoft i Facebook.

¹¹⁴⁸ eBay osiągnął sukces, bazując na istniejących rynkach stworzonych do sprzedaży i/lub licytacji przedmiotów nadających się do kolekcjonowania. W początkowym okresie rozwoju *e-commerce* w Ameryce Łacińskiej żaden podobny rynek, wzorowany na wyprzedających rzeczy używanych czy ogłoszeniach drobnych, w tym regionie nie istniał. T. Khanna, K.G. Palepu, R.J. Bullock, op.cit., s. 66–68.

aukcyjnych do podejmowania transakcji o charakterze zagranicznym. Wyzwaniem były także zdolność do podejmowania aktywności biznesowej, radzenia sobie z nią oraz wzrostem w zmiennym i niepewnym środowisku, a także brak informacji o rozmiarach rynków zagranicznych, przewidywaniach dotyczących ich rozwoju, jak również innych serwisach pośredniczących, które dostarczały przedmioty i usługi na rynek internetowy. Stąd w pierwszej fazie funkcjonowania rynku internetowego pojawiające się na nim serwisy i firmy aukcyjne zaczęły odnosić sukcesy, ale nie jako serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne, ale przede wszystkim jako serwisy tworzące wokół siebie rozwinięty ekosystem instytucjonalny.

Strategia ekspansji wszystkich grup aukcyjnych jest ponadto oparta na dwóch modelach – międzynarodowej replikacji e-biznesu i biznesu wielonarodowego¹¹⁴⁹. Grupa aukcyjna eBay Inc. nie byłaby w stanie samodzielnie konkurować poza Stanami Zjednoczonymi i Kanadą, szczególnie w państwach europejskich i azjatyckich, gdyby nie stosowane przez nią strategie nabywania zagranicznych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych oraz wchodzenia w partnerstwo z innymi zagranicznymi rynkami. Ta sama sytuacja dotyczy innych grup aukcyjnych, m.in. Grupy Allegro, która rozwinęła serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne w Rosji dzięki porozumieniu z Molotok.ru, i na Węgrzech przy współpracy z Tradera.hu, Grupy MercadoLibre, tworzącej swoje oddziały poza Argentyną przy współpracy z innymi serwisami, czy Grupy Ricardo, inwestującej w internetowe przedsięwzięcia handlowe we Włoszech.

¹¹⁴⁹ R.M. Grant, A. Bakhru, *The Limitations of Internationalization in E-commerce*, „European Business Journal” 2004, vol. 16, no. 3, s. 95–104.

Zakończenie

Podstawą do podjęcia rozważań dotyczących istoty, roli, charakteru i zmian zachodzących na rynku internetowym w obrębie serwisów, firm, paragrup i grup aukcyjnych były głównie założenia, które wynikają z nurtu ekonomii zwanego nową ekonomią instytucjonalną. Przedstawiciele teorii NEI uczynili obiektem zainteresowania m.in. różne instytucje, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji, jaką jest rynek, postrzegany zarówno tradycyjnie jako miejsce spotkań kupujących i sprzedających, jak i jako mechanizm określający warunki kupna i sprzedaży. Uwaga teoretyków NEI koncentrowała się również na zagadnieniach dotyczących teorii kontraktów, teorii kosztów transakcyjnych, przedsiębiorstwa i korporacji, z ewolucyjną teorią zmian instytucjonalnych włącznie. Zagadnienia te znajdują odniesienie także do globalnego rynku internetowego, szczególnie w zakresie aukcji internetowych, serwisów, firm, paragrup i grup aukcyjnych, które w kontekście wspomnianego nurtu ekonomii można określać mianem „instytucji online” o charakterze aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym.

Ze względu na ciągle wzrastające zainteresowanie różnych środowisk instytucjami aukcyjnymi na rynku online zasadne wydaje się precyzyjne określenie charakteru i istoty współczesnej przestrzeni, w której funkcjonują. Budzą one bowiem wiele różnych wątpliwości, poczynając od kwestii terminologicznych, na zagadnieniach związanych z unormowaniami prawnymi dotyczącymi ich funkcjonowania kończąc. Ponieważ są jednymi z ważniejszych instytucji rynku internetowego, istotne wydaje się również określenie perspektyw dalszego ich rozwoju, szczególnie w aspekcie istniejącego obecnie układu sił, determinowanego przez funkcjonowanie grup aukcyjnych „wielkiej czwórki”.

Przyglądając się z bliska wspomnianym problemom, autorka podjęła próbę odpowiedzi na pytanie: Czy zmiany (o charakterze ilościowym i jakościowym) dokonujące się na rynku online w zakresie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych na przestrzeni ostatnich niemalże 20 lat (1995–2014) wpłynęły na formy organizacyjne, modele e-biznesowe i poziom rozwoju analizowanych instytucji, jak również obecną strukturę rynkową (model rynku), której wspomniane podmioty są częścią?

Przedstawione w kolejnych rozdziałach pracy rozważania teoretyczne i dane empiryczne pozwoliły na potwierdzenie przyjętej tezy głównej, według której zmiany

na rynku online w odniesieniu do serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych, stanowiących integralną część gospodarki cyfrowej, wpłynęły na formy, modele i rozwój analizowanych przedsięwzięć. Ponadto, zmiany, o których mowa, miały decydujący wpływ na obecną strukturę rynku.

Wprawdzie działalność analizowanych instytucji, szczególnie firm, paragrafów i grup aukcyjnych, weszła już w kolejną fazę rozwoju, tj. fazę dojrzałości, aukcje zaś i towarzyszące im serwisy aukcyjne i serwisy transakcyjno-aukcyjne uchodzą za jeden z głównych modeli biznesu i najpopularniejszy kanał dystrybucji towarów w XXI w., zyskujący na znaczeniu już od pierwszych chwil komercjalizacji Internetu, tj. od drugiej połowy lat 90.XX w., wiele problemów przysparza wciąż kwestia definiowania czy zakresu działalności podmiotów biorących udział w kształtowaniu gospodarki cyfrowej. Ze względu na problematykę niniejszej publikacji oraz wprowadzenie przez autorkę terminu „internetowa grupa aukcyjna”, konieczne wydaje się określenie warunków i przesłanek, które rozpatrywane łącznie (obok wymienionych także w podrozdziale 4.4) warunkują funkcjonowanie analizowanej instytucji. Do najważniejszych należą:

- prowadzenie działalności aukcyjnej i/lub transakcyjno-aukcyjnej na co najmniej jednym rynku zagranicznym (przykład Grupy Ricardo wskazuje, że wystarczą zaledwie dwa);
- uzyskanie dominującej pozycji (tj. lidera rynku lub „aktora pierwszoplanowego”) w działalności aukcyjnej i/lub transakcyjno-aukcyjnej na co najmniej 50% kontrolowanych rynków zagranicznych, przy zachowaniu roli „aktora drugoplanowego” na pozostałych;
- dążenie do dywersyfikacji aktywności i działalności aukcyjnej i transakcyjno-aukcyjnej, polegającej na nabywaniu, przejmowaniu i/lub tworzeniu innych serwisów i systemów zajmujących się obsługą podmiotów z zakresu *e-commerce*, np.: sklepów i pasażerów online, serwisów ogłoszeniowych, porównywarek cen, systemów bezpiecznych płatności i przesyłek itp.;
- podejmowanie innych form aktywności na rynku, m.in. o charakterze promocyjno-reklamowym, partnerskim, charytatywnym itp., we współpracy z innymi serwisami online, firmami i organizacjami, np.: Facebook.com, Twitter.com, Nasza-Klasa.pl, All for Planet, Green Shopping, Google+, eBay Foundation itp.

Z uwagi na ciągłe zmiany dokonujące się na globalnym rynku online w obrębie *e-commerce*, jak również serwisów i firm aukcyjnych obserwacją należałoby objąć także strukturę organizacyjną analizowanych instytucji z jednoczesnym uwzględnieniem układów zależności i współzależności występujących między podmiotami o charakterze aukcyjnym i transakcyjno-aukcyjnym i podmiotów o charakterze wykraczającym poza ten obszar. Problemy te, mimo blisko 20 lat istnienia rynku online, ciągle należą do słabo rozpoznanych.

Uogólniając powyższe rozważania, można stwierdzić, że na rynku online działalność aukcyjną prowadzą:

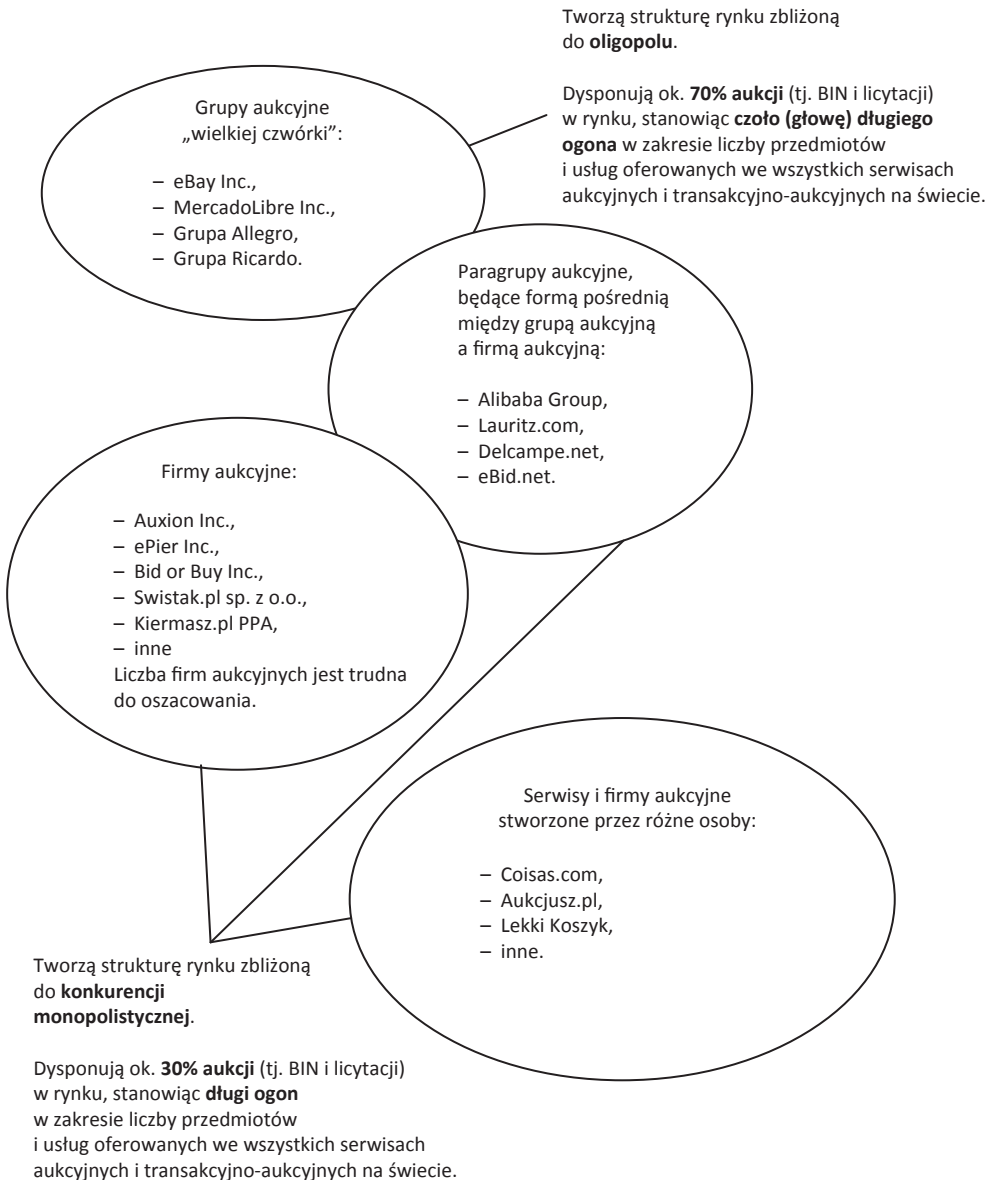
- grupy aukcyjne, zdefiniowane wyżej, składające się na „wielką czwórkę aukcyjną” o zasięgu międzynarodowym, mające swoje filie i oddziały w różnych państwach na świecie i tworzące oligopolistyczną strukturę rynku;
- paragrupy aukcyjne, różniące się od grup aukcyjnych m.in. pozycją na rynku online, tj. niższym udziałem liczby aukcji w prowadzonych serwisach, przekładającą się tym samym na niższą liczbę użytkowników tych serwisów oraz ich popularność;
- firmy aukcyjne, będące podmiotem kontrolującym, zarządzającym i prowadzącym serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne i inne serwisy o charakterze *e-commerce* (choć niekoniecznie) nienoszące cech grupy i/lub paragrupy aukcyjnej;
- serwisy transakcyjno-aukcyjne i aukcyjne o określonej lub o nieokreślonej strukturze własnościowej i/lub stworzone przez różne osoby: hobbystów, koneserów, amatorów itp., jak również profesjonalistów.

Aktualną strukturę rynku, uwzględniającą przedsięwzięcia aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne o zróżnicowanym zakresie i strukturze, oraz zależności występujące między analizowanymi podmiotami tego rynku prezentuje zaproponowany przez autorkę schemat układu podmiotowo-organizacyjnego i strukturalnego w zakresie aukcji we współczesnej gospodarce cyfrowej. Oznacza to, że zgodnie z rozważaniami zawartymi w pracy na współczesnym rynku online w zakresie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych dają się wyróżnić dwie struktury – zbliżona do oligopolistycznej, którą tworzą grupy aukcyjne, oraz zbliżona do konkurencji monopolistycznej, na którą składają się pozostałe podmioty rynku (rysunek 6.1).

Uwzględniając fakt, że działalność instytucji aukcyjnych na globalnym rynku online jest zaliczana do zagadnień wymagających dodatkowej interpretacji i analizy, przyjmuje się kilka istotnych wniosków i rekomendacji dotyczących dalszego ich funkcjonowania i rozwoju. Wprawdzie mają one zróżnicowany charakter, niemniej przemawiają za tym, że założone cele pracy zostały osiągnięte. Ich prezentację przedstawiono w formie następujących sformułowań:

- działalność aukcyjna i transakcyjno-aukcyjna prowadzona obecnie przez serwisy, firmy, paragrupy i/lub grupy aukcyjne ma pod względem geograficznym charakter rozproszony, wynikający m.in. z cech i specyfiki Internetu, jak również z ciągłych zmian zachodzących w przestrzeni online w wyniku fuzji, aliansów i przejęć oraz z charakteru rynku; w związku z tym opisywana działalność wymaga odpowiedniego zaplecza definicyjnego, a także rzetelnych danych statystycznych i informacji, które pozwoliłoby w precyzyjny sposób określić pojęcie, liczbę i rodzaje serwisów i firm oraz ich strukturę i wartość m.in. w kontekście wartości innych podmiotów funkcjonujących na tym samym rynku online;

Rysunek 6.1. Układ podmiotowo-organizacyjny i strukturalny w zakresie aukcji online na świecie (podejście instytucjonalne)



Źródło: opracowanie własne.

- z jednej strony analizowane podmioty rynku internetowego powinny dostosowywać się do trendów i nowych kierunków pojawiających się zarówno w Internecie, jak i w świecie rzeczywistym, albowiem są to dwa z głównych czynników

sprzyjających ich dalszej profesjonalizacji, specjalizacji i budowaniu silnych społeczności użytkowników; z drugiej jednak strony firmy i grupy aukcyjne nie powinny rezygnować w modelach biznesowych swoich przedsięwzięć z podejmowania różnych działań i zachęć, które uczyniłyby format aukcji standardowej oraz model biznesowy C2C na nowo atrakcyjnym, chociażby ze względu na przejawiającą się w wielu państwach chęć powrotu do korzeni internetowych systemów aukcyjnych, czyli tradycyjnych garażowych wyprzedaży, pchlich targów czy aukcji kolekcjonerskich;

- funkcjonowanie grup aukcyjnych „wielkiej czwórki”, paragrup i firm aukcyjnych (niebędących grupami i paragrupami aukcyjnymi) na rynku online powinno opierać się na uczciwych praktykach rynkowych względem innych organizacji: partnerów społecznych, użytkowników, konkurentów itd.; przykłady dotyczące konfliktów przemysłowych firm aukcyjnych oraz grup „wielkiej czwórki aukcyjnej”, jak również działania dyskryminujące konkurencyjne serwisy i firmy aukcyjne o zasięgu krajowym i zagranicznym, dotyczące m.in.: wyłączności w zakresie wykorzystywania określonych systemów i narzędzi aukcyjnych, polityki prywatności czy polityki reklamowej, świadczą o występujących na tym polu nadużyciach, a w wielu przypadkach próbach monopolizacji rynku;
- instytucje aukcyjne powinny stanowić obszar rynków poszczególnych państw, jak również globalnego rynku internetowego, który podlegałby kontroli prawno-finansowej; po pierwsze, chodzi o to, by działalność firm, paragrup i grup aukcyjnych nie miała wpływu na funkcjonowanie gospodarki zaciemnionej, tj. szarej strefy, po drugie zaś, priorytetem powinno być to, by tworzenie, funkcjonowanie i wykorzystanie analizowanych przedsięwzięć online m.in. do celów gospodarczych, społecznych nie naruszało interesów podmiotów będących ich częścią, samych firm, paragrup i grup aukcyjnych, jak również państw, w których rezydują;
- w obliczu permanentnie wzrastającej popularności i dynamicznego rozwoju *e-commerce* i handlu aukcyjnego dalsza aktywność instytucji aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych na rynku wirtualnym nie może zagrażać funkcjonowaniu podmiotów gospodarki tradycyjnej, ale instytucje te powinny umiejętnie z nimi współpracować; oznacza to zatem, że funkcjonowanie instytucji aukcyjnych wymaga odpowiednich regulacji prawnych na poziomie krajowym i międzynarodowym, które z jednej strony nie będą ograniczać ich możliwości rozwoju, zaś z drugiej – będą sprzyjać zachowaniu konkurencyjnej równowagi między innymi podmiotami; ponadto, do kompetencji największych grup i paragrup aukcyjnych powinna należeć także działalność społeczna (np. tworzenie fundacji na wzór eBay Foundation).

Drugie dziesięciolecie XXI w. postawiło przed serwisami, firmami, paragrupami i grupami aukcyjnymi nowe szanse, wynikające m.in. ze specyfiki rynku i rozwoju

nowych technologii, sprzyjające dalszemu wzmocnieniu ich pozycji w zakresie *e-commerce*, jak również na tle innych podmiotów gospodarki cyfrowej i gospodarki tradycyjnej. Za przykłady takich działań można uznać m.in.:

- próbę odejścia (częściowego, całkowitego) przez analizowane podmioty od realizowanego od lat 90. XX w. modelu *pure play*, polegającego na prowadzeniu działalności aukcyjnej i transakcyjno-aukcyjnej tylko w Internecie, na rzecz modelu *click-and-mortar*, polegającego na włączaniu (w wyniku przejęć, tworzenia nowych, współpracy itp.) do struktury organizacyjno-funkcjonalnej podmiotów realizujących działalność aukcyjną, transakcyjno-aukcyjną i handlową w sposób tradycyjny (tj. poza Internetem), np. domów aukcyjnych, centrów handlowych, biur nieruchomości itp.;
- szansę użycia w serwisach aukcyjnych, transakcyjno-aukcyjnych i handlowych tzw. kryptowalut, czyli akceptowanych walut wirtualnych, stanowiących element wirtualnego portfela (zwanego elektronicznym portfelem mobilnym) i zastępujących opłaty dokonywane za pośrednictwem Internetu¹¹⁵⁰; rozwiązania te pozwoliłyby firmom, paragrupom i grupom aukcyjnym na uzyskanie samodzielności pod względem prowadzenia systemów płatniczych i rozrachunków w zakresie płatności online, które aktualnie przeprowadzane są głównie za pośrednictwem zewnętrznych firm i serwisów w ramach podpisanych umów i kontraktów;
- możliwość wykorzystania zbiorów danych (ang. *Big Data*), pozwalających na uzyskanie dokładnych szacunków i prognoz dotyczących m.in. wielkości popytu i podaży na rynku online w przyszłości, preferencji użytkowników co do rodzaju przedmiotów i/lub usług, jakie będą przez nich nabywane, jak również ich skłonności do zakupów, rodzaju przedmiotów sprzedawanych w internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych przez poszczególnych użytkowników w przyszłości itp.

W obliczu szans i możliwości, jakie mogą mieć wpływ na profil serwisów, firm, paragrup i grup aukcyjnych, jak również ich pozycję na rynku online, istotne jest rozważenie problemów i zagrożeń, które mogą mieć istotne znaczenie dla dalszego ich rozwoju oraz przyszłości *e-commerce*. Ich źródło tkwi głównie w uwarunkowaniach natury technologicznej i przejawia się przede wszystkim w różnych formach cyberprzestępczości.

W kontekście teorii rynku oraz instytucji największym zagrożeniem dla wszystkich podmiotów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych funkcjonujących na rynku online wydaje się proces powolnego – jak na razie – ale nieuchronnego jednak zanikania

¹¹⁵⁰ Wirtualne portfele, stanowiące element programów lojalnościowych, są już wykorzystywane m.in. przez sieci komórkowe, systemy bankowości i sklepy.

formatu aukcyjnego (jak również opcji stałej ceny) na rzecz nowej kategorii (instytucji) rynku – „koszyka zakupowego”, będącego jednym z podstawowych mechanizmów wykorzystywanych w sklepach online, jak również powszechnym rozwiązaniem stosowanym w *e-commerce*. W praktyce wykorzystanie tego typu narzędzia w handlu elektronicznym może oznaczać trwałe odejście od opcji licytacji i zastąpienie słowa „aukcja” słowem „transakcja”.

Podsumowując niniejsze rozważania, należy stwierdzić, że obecna struktura i układ podmiotowo-organizacyjny w zakresie aukcji online ma charakter przejściowy, tj. uwarunkowany różnymi tendencjami i kierunkami zmian na rynku online. Wprawdzie zmiany nie obejmują wszystkich podmiotów i instytucji rynku w takim samym stopniu i zakresie, niemniej przejście określonej grupy serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych od formy rynku do kategorii korporacji i grup aukcyjnych, a także powstanie równoległe funkcjonujących struktur rynku zbliżonych do oligopolu i konkurencji monopolistycznej (wywodzących się w początkowym okresie funkcjonowania Internetu z jednej struktury, tj. quasi-konkurencji doskonałej) może potwierdzić tezę dotyczącą przeobrażeń w gospodarce cyfrowej i podmiotach-instytucjach będących jej częścią.

Bibliografia

Publikacje książkowe

1. Abdel-Khalik J., *Is eBay Counterfeiting?*, w: *Cyberspace Law: Censorship and Regulation of the Internets*, red. H. Travis, Routledge, New York 2013.
2. Acs Z.J., Carlsson B., Karlsson Ch., *Entrepreneurship, Small & Medium – Sized Enterprises, and the Macroeconomy*, Cambridge University Press, Cambridge 1999.
3. Adams A.C., *The Ebay Success Chronicles: Secrets and Techniques Ebay Powersellers Use Every Day to Make Millions*, Atlantic Publishing Company, Ocala 2007.
4. Adams R., Adams T., *The Bargain Hunter's Handbook: How to Buy Just about Anything for Next to Nothing*, Sterling Publishing Company Inc., New Jersey 2003.
5. Afuah A., *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantages*, Routledge, New York 2009.
6. Afuah A., Tucci C., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
7. Afuah A., Tucci C., *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill, Boston 2003.
8. *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Advice from Leading Experts in the Field*, red. P. Sloane, Kogan Page Publishers, London–Philadelphia–New Delhi 2011.
9. Albarran A.B., *The Media Economy*, Taylor & Francis, New York 2010.
10. *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
11. Alińska A., *Instytucje mikrofinansowe w lokalnym rozwoju społeczno-gospodarczym*, seria „Monografie i Opracowania”, nr 558, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
12. Allen D.W., *Transaction Costs*, w: *Encyclopedia of Law and Economics*, t. 1, *The History and Methodology of Law and Economics*, red. B. Bouckaert, G. De Geest, Edward Elgar, Cheltenham 1999.
13. Allen P., Maguire S., McKelvey B., *The SAGE Handbook of Complexity and Management*, Sage Publications Ltd, London 2011.
14. Aluchna M., *Struktura własności a nadzór korporacyjny*, w: *Ład korporacyjny*, red. D. Dobija, I. Kołodkiewicz, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
15. *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010.
16. Anandarajan M., Arinze B., Govindarajulu Ch., Zaman M., *Emerging Web Technologies*, w: *Encyclopedia of Technology and Innovation Management*, red. V.K. Narayanan, G. Colarelli O'Connor, John Wiley & Sons, Chichester 2010.

17. Anders G.C., *Online Auctions*, w: *The Internet Encyclopedia*, t. 2, red. H. Bidgoli, John Wiley & Sons, New Jersey 2004.
18. Anderson A., Friedman D., Milam G., Singh N., *Buy it Now: A Hybrid Internet Market Institution*, University of California, Santa Cruz 2004.
19. Anderson Ch., *Długi ogon. Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos*, Media Rodzina, Poznań 2008.
20. Anderson Ch., *Free: The Future of a Radical Price*, Random House Business, New York 2010.
21. Anderson Ch., *Long Tail, The Revised and Updated Edition: Why the Future Is Selling Less of More*, Hyperion, New York 2006.
22. Anderson Ch., *Makers: The New Revolution*, Random House Business Books, London 2012.
23. Anderson Ch., *The Longer Long Tail: How Endless Choice Is Creating Unlimited Demand*, Random House Business, New York 2009.
24. Anderson Ch., *The Long Tail. Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, New York 2006.
25. Anderson Ch., *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Random House Business, London 2009.
26. Anderson Ch., *Za darmo. Przyszłość najbardziej radykalnej z cen*, Znak, Kraków 2011.
27. Anderson Ch., Bunn C., *The Long Tail*, Writers of the Round Table Press, New York 2011.
28. Anderson P., *Web 2.0 and Beyond: Principles and Technologies*, CRS Press, Boca Raton 2012.
29. Andes R., *You Can Sell It. Learn the Secrets of Storage Auctions, Estate Sales, Drop Shipping and Wholesaling*, Byte Cash Media Ltd, New York 2012.
30. Andrzejewski M., *Wybrane problemy zarządzania organizacją wirtualną*, w: *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, red. M. Matejun, K. Szymańska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.
31. Angier M.E., Pond S., Angier D.E., *101 Best Ways To Get Ahead*, Success Networks International Inc., South Burlington 2004.
32. *Annual Report 2002. eBay Inc., Form 10-K*, EDGAR Online, San Jose 2002.
33. Augustyn Jr F., *Dictionary of Toys and Games in American Popular Culture*, Routledge, New York 2004.
34. Ausubel L.M., Milgrom P., *The Lovely but Lonely Vickrey Auction*, w: *Combinatorial Auctions*, red. P. Cramton, Y. Shoham, R. Steinberg, MIT Press, Cambridge 2006.
35. Ayres C.E., *The Theory of Economic Progress*, University of North Carolina Press, Chapel Hill 1944.
36. Bahareth M., *Kings of the Internet: What You Don't Know about Them?*, iUniverse, New York 2012.

37. Bai L., *Evolving On-line Empowerment: The Manchu Identity Revival Since the 1980s*, School of Law, University of Maryland, Baltimore, Maryland 2008.
38. Baker H.K., Kiyamaz H., *The Art of Capital Restructuring: Creating Shareholder Value through Mergers and Acquisitions*, John Wiley & Sons, Hoboken 2011.
39. Baker M.D., *Estate Sale Riches: A Manual for making Money at Estate Sales*, iUniverse, Lincoln 2006.
40. Baldauf K., Stair R., *Succeeding with Technology: Computer System Concepts for Your Life*, Course Technology, Cengage Learning, Boston 2011.
41. Banasikowska J., Pleban B., *Systemy handlu elektronicznego*, w: *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C.M. Olszak, E. Ziemia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
42. Bapna R., *IS Perspective of Research Issues in Electronic Commerce and Online Auctions*, w: *Proceedings of the Sixth Americas Conference on Information Systems*, red. M. Chung, California State University, Long Beach 2000.
43. Bartkowiak R., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2003.
44. Bartkowiak R., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2008.
45. Bąkowska P., Stępnicka N., *Internetowe serwisy handlowe i zagrożenia płynące z ich użytkowania na przykładzie serwisów handlowych on-line*, w: *Internet jako narzędzie komunikacji globalnej*, red. J. Olchowski, M. Mencil, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa, Poznań 2012.
46. Bąkowska P., Stępnicka N., *Wolność gospodarcza w Internecie na przykładzie handlu elektronicznego*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy i innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce – wybrane zagadnienia*, red. K. Mieszkowski, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2011.
47. Beck T., *User-Generated Content in Online Communities: a Theoretical and Empirical Investigation of its Determinants*, Diplomica, Hamburg 2007.
48. Becker M.C., Knudsen T., *Schumpeter and the Organization of Entrepreneurships*, w: *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies*, red. P.S. Adler, Oxford University Press, New York 2009.
49. Becker S.A., *Electronic Commerce: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, t. 1, Information Science Reference, Hershey 2008.
50. Belasen A.T., *Developing Women Leaders in Corporate America: Balancing Competing Demands, Transcending Traditional Boundaries*, Praeger, Santa Barbara 2012.
51. Berkley H., *Marketing internetowy w małej firmie*, Helion, Gliwice 2005.
52. Berle A.A., Means G.C., *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, London 1932.
53. Bernal J., *Web 2.0 and Social Networking for the Enterprise: Guidelines and Examples for Implementation and Management Within Your Organization*, Pearson Education, Boston 2009.
54. Berry O., *Discover France. Experience the Best of France*, Lonely Planet Publications Ltd, Melbourne 2011.

55. Beverland M., *Building Brand Authenticity: 7 Habits of Iconic Brands*, Palgrave Macmillan, New York 2009.
56. Bhaskers B., *Electronic Commerce: Framework, Technologies and Applications*, Tata McGraw-Hill, New Delhi 2006.
57. Bielecki B., *Instytucjonalny wymiar prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce*, w: *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, t. 2, red. M. Matejun, S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
58. Bingham A., Spradlin D., *The Long Tail of Expertise*, Pearson Technology Group, New York 2011.
59. Birley S., Muzyka D.F., *Mastering Entrepreneurship*, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2000.
60. Blanchard R., *Creating Wealth With a Small Business*, iUniverse, Bloomington 2011.
61. Boćko B., *Przyczynek do badania koncepcji opartych na poznaniu i zrozumieniu istotnych czynników kształtujących alianse strategiczne przedsiębiorstw*, w: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, A. Ujwara-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2009.
62. Bolan R.S., *Planning and Institutional Design*, w: *Explorations in Planning Theory*, red. S.J. Mandelbaum, L. Mazza, R.W. Burchell, Transaction Publishers, New Jersey 2012.
63. Bollinger L., O'Neil C., *Women in Media Careers. Success Despite the Odds*, University Press of America Inc., Lanham 2008.
64. Boulanger P., *Organiserl' entrepriseenreseaux*, Nathan, Paris 1995.
65. Bozarth J., *Social Media for Trainers: Techniques for Enhancing and Extending Learning*, Pfeifer, San Francisco 2010.
66. Brabham D.C., *Crowdsourcing*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 2013.
67. Brafman O., Beckstrom R.A., *The Starfish and the Spider. The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*, Decentralized Revolution, LLC, London 2006.
68. Breidert Ch., *Estimation of Willingness-to-Pay. Theory, Measurement, Application*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2006.
69. Brezina C., *Sergiej Brin, Larry Page, E. Smidch, and Google*, The Rosen Publishing Group Inc., New York 2013.
70. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
71. Brown D.J., Boulderstone R., *The Impact of Electronic Publishing: the Future for Publishers and Librarians*, K.G. Saur Verlag München, Berlin 2008.
72. Brown J., Morgan J., *How Much is a Dollar Worth? Tipping Versus Equilibrium Coexistence on Competing Online Auction Sites*, University of California, Berkeley 2005.
73. Bruns A., *From Prosumption to Produsage*, w: *Handbook on the Digital Creative Economy*, red. R. Towse, C. Handke, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2014.

74. Bryceson K.P., *'E' Issues in Agribusiness: The What, Why and How*, CABI Publishing, Oxford 2006.
75. Brzozowski M., Gierałtowski P., Milczarek D., Siwińska-Gorzelać J., *Instytucje a polityka makroekonomiczna i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006.
76. Buczynski B., *Sharing is Good: How to Save Money, Time and Resources Through Collaborative Consumption*, New Society Publishers, Gabriola 2013.
77. Bugdol M., *Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
78. Bunnell D., *The Ebay Phenomenon: Business Secrets Behind the World's Hottest Internet Company*, John Wiley & Sons, New York 2001.
79. Burgunder L., *Legal Aspects of Managing Technology*, Cengage Learning, Mason 2010.
80. Byers A., *Jeff Bezos: The Founder of Amazon.com*, The Rosen Publishing Group Inc., New York 2007.
81. Campesato O., Nilson K., *Web 2.0 Fundamentals with Ajax, Development Tools and Mobile Platforms*, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury 2011.
82. Candace Deans P., *Social Software and Web 2.0 Technology Trends*, Information Science Reference, Hershey 2009.
83. Canzer B., *E-Business, Strategic Thinking and Practice*, Houghton Mifflin, Boston 2003.
84. Carey Ch.H., *The French and American Tariffs Compared*, published by J. Warren, New York 1861.
85. Carney M., *Trade Me Success Secrets: How to Buy Better and Sell More Profitably on New Zealand's Most Popular Auction Site*, Activity Press Limited, Auckland 2007.
86. Carpenter Ph., *eBrands: Building an Internet Business at Breakneck Speed*, Harvard Business Press, Boston 2000.
87. Carpenter Ph., *E-brands. Kreowanie marki w Internecie*, WIG-Press, Warszawa 2001.
88. Carrara M., Soavi M., *Counterfeits and Copies. An Ontological Analysis*, w: *Formal Ontologies Meet Industry*, red. S. Borgo, L. Lesmo, IOS Press, Amsterdam–Washington 2008.
89. Cason T., Noussair C., *Advances in Experimental Markets*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2001.
90. Cassady R., *Auctions and Auctioneering*, University of California Press, Los Angeles 1980.
91. Castells M., *Spółeczeństwo w sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
92. Celma O., *Music Recommendation and Discovery: The Long Tail, Long Fail, and Long Play in the Digital Music Space*, Springer, Berlin–Heidelberg 2010.
93. Centeno M.A., Portes A., *The Informal Economy in the Shadow of the State*, w: *Out of the Shadow: Political Action and the Informal Economy in Latin America*, red. P. Fernández-Kelly, J. Shefner, Pennsylvania State University, University Park 2006.

94. *Central Europe B2C E-commerce Report 2013. Facts, Figures & Trends of 2012 and Forecast 2013 of the Central European B2C E-commerce Market Including Infographics and Country Profiles of Leading and Emerging E-commerce Markets in Central Europe*, Ecommerce Europe, Brussels 2014.
95. Chamberlin E.H., *Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1933.
96. Chandler A.D., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press, New York 1977.
97. Chen M.A., Vanek J., Carr M., *Mainstreaming Informal Employment and Gender in Poverty Reduction*, Commonwealth Secretariat, London 2004.
98. *China Business Guide*, China Knowledge Press, Singapore 2004.
99. Chiles D., *The Principles of Netiquette*, Create Space Independent Publishing Platform, New York 2013.
100. Chmielarz W., *Handel elektroniczny nie tylko w gospodarce wirtualnej*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2001.
101. Chodak G., *Aukcje internetowe – specyfika i perspektywy rozwoju*, w: *Hradeckeeconomicke dny 2007/I. Ekonomickýrust a rozvoj regionu. Vedeckakonference. Sborníkprispevku. Hradec Kralove, 6. a 7. unora 2007*, Gaudeamus, Hradec Kralove 2007.
102. Chodzyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
103. Chwistecka-Dudek H., *Fuzje i przejęcia a strategia dywersyfikacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.
104. Chwistecka-Dudek H., *Fuzje i przejęcia – problem integracji przedsiębiorstw*, w: *Strategiczna transformacja polskich firm. Od restrukturyzacji do strategii rozwoju zewnętrznego*, red. W. Sroka, H. Chwistecka-Dudek, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2012.
105. Cimino M., *Netiquette (On-line Etiquette): Tips for Adults & Teens: Facebook, MySpace, Twitter! Terminology – and More*, Publish America, Baltimore 2009.
106. Cisek T., Nowacki P., *E-wangeliści. Ucz się od najlepszych twórców polskiego Internetu*, Helion, Gliwice 2012.
107. Clark J.M., *Economics Institutions and Human Welfare*, Alfred A. Knopf, New York 1957.
108. Clarke A., „Mother Swapping”: *The Trafficking of Nearly New Children’s Wear*, w: *Commercial Cultures: Economies, Practices, Spaces*, red. P. Jackson, M. Lowe, D. Miller, F. Mort, Oxford International Publishers Ltd, New York 2000.
109. Coakes E., *Technological Change and Societal Growth: Analyzing the Futures*, IGI Global Snippet, Hershey 2012.
110. Collier M., *The Ultimate Online Customer Service Guide: How to Connect with Your Customers to Sell More!*, Wiley, Hoboken 2011.
111. Colmer R.S., Thomas T.M., *The Senior’s Guide to eBay. Browsing, Buying and Selling*, Eklektika Press, Chelsea 2005.

112. Combe C., *Introduction to e-Business*, Routledge, New York 2012.
113. Combe C., *Introduction to E-business: Management and Strategy*, Routledge, Burlington 2006.
114. Commons J.R., *Institutional Economic. Its Place in Political Economy*, The University of Wisconsin Press, Madison 1934.
115. Commons J.R., *Institutional Economic: Its Place in Political Economy*, The University of Wisconsin Press, Madison 1959.
116. Commons J.R., *Industrial Government*, Macmillan, New York 1921.
117. Commons J.R., *Legal Foundations of Capitalism*, Macmillan, New York 1924.
118. Commons J.R., *Social Reform and the Church*, Thomas Y. Crowell, New York 1894.
119. Commons J.R., *The Distribution of Wealth*, Macmillan, New York 1893.
120. Conner N., *eBay: The Missing Manual*, O'Reilly Media Inc., Sebastopol 2005.
121. Conner N., *eBay: The Missing Manual*, O'Reilly Media Inc., Sebastopol 2007.
122. Crabbe M., *Myth-Busting China's Numbers: Understanding and Using China's Statistics*, Palgrave Macmillan, London 2014.
123. Cramer S., Dearlove D., *Generation Entrepreneur: Shape Today's Business Reality, Create Tomorrow's Wealth, Do Your Own Thing*, FT Press, London 2000.
124. Crowder D.A., Crowder R., *Creating Web Pages Bible*, Wiley Publishing Inc., Indianapolis 2004.
125. Cygler J., *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
126. Czternasty W., Czyżewski B., *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce. Teoria, analiza i tendencje*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007.
127. Damen M.M., McCuisition N.N., *Women, Wealth and Giving: The Virtuous Legacy of the Boom Generation*, John Wiley & Sons, New York 2004.
128. D'Andrea A.E., Dologite D.G., Mockler R.J., Gertenfeld M.E., *eBay, Inc.: The Online Auction Industry*, w: *Annals of Cases on Information Technology*, t. 6, red. M. Khosrowpour, Idea-Eurospan, Hershey-London 2004.
129. Davidow W.H., Malone M., *The Virtual Corporation. Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, Harper Business, New York 1999.
130. Daviron A., Ponte S., *The Coffee Paradox: Global Markets, Commodity Trade and the Elusive Promise of Development*, Zed Books Ltd, London 2005.
131. Davis L., North D.C., *Institutional Change and American Growth*, Cambridge University Press, Cambridge 1971.
132. Denison D., Xin K., Guidroz A.M., Zhang L., *Corporate Culture in Chinese Organizations*, w: *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, red. N.M. Ashkanasy, C. Wilderom, M.F. Peterson, Sage Publications, Thousand Oaks 2011.
133. De Pamphilis D., *Mergers and Acquisitions Basics: All You Need To Know*, Academic Press, Burlington 2010.

134. Dessler G., Phillips J., *Managing Now*, Houghton Mifflin Co., Boston 2007.
135. Deszczyński B., *CRM: strategia, system, zarządzanie zmianą: jak uniknąć błędów i odnieść sukces wdrożenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
136. Dickie R.B., *Financial Statement Analysis And Business Valuation for the Practical Lawyer*, American Bar Association, Chicago 2006.
137. Dolgin A., *The Economics of Symbolic Exchange*, Springer, Berlin 2008.
138. Domański R., *Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
139. Domik G., Fischer G., *Transdisciplinary Collaboration and Lifelong Learning: Fostering and Supporting New Learning Opportunities*, w: *Rainbow of Computer Science*, red. C.S. Calude, G. Rozenberg, A. Salomaa, Springer, Berlin–Heidelberg 2011.
140. Don C., *Zabójcze emocje*, Wydawnictwo „M”, Kraków 2010.
141. Dotlich D.L., Cairo P.C., Rhinesmith S.H., Meeks R., *The 2009 Pfeiffer Annual: Leadership Development*, John Wiley & Sons, San Francisco 2009.
142. Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne*, Helion, Gliwice 2006.
143. Drabik E., *Aukcje w teorii i praktyce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.
144. Drexler K.M., *Icons of Business: an Encyclopedia of Mavericks, Movers, and Shakers*, Greenwood Press, Westport 2007.
145. Duncan K., *Business Greatest Hits: A Masterclass in Modern Business Ideas*, A & C Black Publishers Ltd, London 2010.
146. Dworzecki Z., Krejner-Nowacka A., *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, w: *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Export Grupa Doradcza, Warszawa 2002.
147. Dziuba D.T., *Handel aukcyjny. Rynki – metody – technologie*, Difin, Warszawa 2008.
148. *Eastern Europe B2C E-commerce Report 2013. Facts, Figures & Trends of 2012 and Forecast 2013 of the Eastern European B2C E-commerce Market Including Infographics and Country Profiles of Leading and Emerging E-commerce Markets in Eastern Europe*, Ecommerce Europe, Brussels 2014.
149. Eichstädt T., *Applying Auction Theory to Procurement Auctions – An Empirical Study Among German Corporations*, w: *Negotiation, Auctions, and Market Engineering*, red. H. Gimpel, N.R. Jannings, G.E. Kersteniinni, Springer, Berlin–Heidelberg–New York 1998.
150. Elster J., Moene K.O., *Alternatives to Capitalism*, Cambridge University Press, Editions de la Maison des Sciences de l’homme, New York–Paris 1989.
151. Encell S., Dunn S., *The Everything Online Auctions Book. All You Need to Buy and Sell With Success – on eBay and Beyond*, Adams Media, F+W Publications Company, Avon 2006.
152. Ennico C.R., *The eBay Business Answer Book: the 350 Most Frequently Asked Questions about Making Big Money on eBay*, AMACOM, American Management Association, New York 2008.
153. Erickson T.J., *Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work*, Harvard Business Press, Boston 2008.

154. *European B2C E-commerce Report 2014. Facts, Figures, Infographics & Trends of 2013 and the 2014 Forecast of the European B2C E-commerce Market of Goods and Services*, Ecommerce Europe, Brussels 2014.
155. Evans A., Coyle D., *Introduction to Web 2.0*, Pearson/Prentice Hall, Boston 2010.
156. Falencikowski T., *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Helion, Gliwice 2013.
157. Feinstein J., *The Nature of Creative Development*, Stanford University Press, Palo Alto 2006.
158. *Feminist Interventions in International Communication: Minding the Gap*, red. K. Sarikakis, L.R. Shade, Rowman & Littlefield, Lanham, Maryland 2008.
159. Ferrera G., Reder M., Lichtenstein S., Bird R., Darrow J., *Cyberlaw: Text and Cases*, South-Western Cengage Learning, Mason 2012.
160. Filiciak M., Danielewicz M., Halawa M., Mazurek P., Nowotny A., *Młodzi i media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze*, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa 2010.
161. Fink M., *Protected Areas Under the Convention and Biological Diversity in International Investment Law: Conflicts and Solutions*, w: *Frontiers of International Economic Law: Legal Tools to Confront Interdisciplinary Challenges*, red. F. Baetens, J. Caiado, Martinus Nijhoff Publishers, Leiden 2014.
162. Finne S., Sivonen H., *The Retail Value Chains. How to Gain Competitive Advantage Through Efficient Consumer Response (ECR) Strategies*, Kogan Page Limited, London-Philadelphia 2009.
163. Flichy P., *The Internet Imaginaire*, MIT Press, Cambridge 2007.
164. Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003.
165. Frank S., *Networth: Successful Investing in the Companies That Will Prevail Through Internet Booms and Busts (They're Not Always the Ones You Expect)*, Simon and Schuster, New York 2001.
166. Frąckiewicz E., *Marketing internetowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
167. Frąckowiak W., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998.
168. Freeman C., Louçã F.A., *As Time Goes By: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*, Oxford University Press, New York 2002.
169. Friedman Th.L., *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
170. Friedman Th.L., *The Word is Flat. A Brief History of the Twenty-First Century*, Farrar, Straus and Giroux, New York 2005.
171. Friedman Th.L., *The World is Flat: a Brief History of the Twenty-First Century*, Picador Farrar, Straus and Giroux, New York 2007.
172. Froyk R.H., *The ABCs of Ecommerce and Dropshipping Success: Practical Guide How to Start and Run a Successful Online Store and Ecommerce Business*, abc-of-ecommerce.com, New York 2012.
173. Fuchs Ch., *Social Media: a Critical Introduction*, Sage, Los Angeles 2014.

174. Fulghum J., *Everything You Need to Know about Garage & Yard Sales. Be Better Organized, Have Fun, and Sell More*, iUniverse, Lincoln 2007.
175. Fung V.K., Fung W.K., Wind Y., *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
176. Furgang K., *Netiquette: A Student's Guide to Digital Etiquette*, The Rosen Publishing Group, New York 2011.
177. Furubotn E., Richter R., *Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics 2nd Edition*, The University of Michigan Press, Ann Arbor 2000.
178. Garbade M.J., *International Mergers & Acquisitions, Cooperations and Networks in the e-Bus Iness Industry: Focused on Google, Yahoo, MSN, YouTube, MySpace, Facebook, Studivz and others*, GRIN Verlag, Mannheim 2009.
179. Gaughan P.A., *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons, New York 2010.
180. Gebauer J., Ginsburg M., *The Vines They are e-Changin' – Or Are They? The California Wine Industry Enters the Digital Age*, NSF, Berkeley 2001.
181. Gertsen M.C., Søderberg A., Torp J.E., *Different Approaches to the Understanding Culture, w: Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, red. M.C. Gertsen, W. de Gruyter, Berlin 1998.
182. Ghosh A., *Pricing and Performance of Initial Public Offering in the United States*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey 2006.
183. Giddens A., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
184. Gilejko L., Towalski R., *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromis, kooperacja*, Poltex, Warszawa 2002.
185. Gillespie A., *Foundations of Economics*, Oxford University Press, New York 2011.
186. Gitlin M., *eBay: the Company and Its Founder*, ABDO Pub., Edina 2011.
187. Gleick J., *Stop Me Before I Shop Again*, w: *Everyday Arguments: A Guide to Writing and Reading Effective Arguments*, red. K.J. Mayberry, Cengage Learning, New York 2008.
188. Glimmor D., *We the Media: Grassroots Journalism By the People, For the People*, O'Reilly Media Inc., Sebastopol 2008.
189. Glover S.M., Liddle S.W., Prawitt D.F., *E-business: Principles and Strategies for Accountants*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2002.
190. Godzisz T., *Poszukiwanie synergii poprzez rozwój zewnętrzny na przykładzie rynku medialnego w Polsce*, w: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumenta*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Tarnów 2005.
191. Gold L., *The Sharing Economy: Solidarity Networks Transforming Globalisation*, Ashgate, Aldershot 2004.
192. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

193. Gordon M.E., *Trump University Entrepreneurship 101: How to Turn Your Idea into a Money Machine*, John Wiley & Sons, New York 2009.
194. Governor J., Nickull D., Hinchcliffe D., *Web 2.0 Architectures*, O'Reilly Media, Sebastopol 2009.
195. Graber Ch.B., Nenova M.B., *Intellectual Property and Traditional Culture Expressions in the Digital Environment*, Edvard Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton 2008.
196. Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
197. Green L., *The Internet: An Introduction to New Media*, Berg Publishers, New York 2010.
198. Gregor B., Stawiszyński M., *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Łódź 2002.
199. Greif A., *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*, Cambridge University Press, New York 2006.
200. Griffith J., *The Official eBay Bible: the Most Up-to-Date Comprehensive How-to Manual for Everyone from First-Time Users to People Who Want to Run Their Own Business*, Gotham Books, New York 2003.
201. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
202. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
203. Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
204. Guerreschi C., *Nowe uzależnienia*, Salwator, Kraków 2005.
205. Gufey M.E., *Business Communication: Process and Product*, Cengage Learning, Boston 2007.
206. Guttman R.H., Maes P., *Agent-Mediated Integrative Negotiation for Retail Electronic Commerce*, w: *Agent Mediated Electronic Commerce: First International Workshop on Agent Mediated Electronic Trading*, red. P. Noriega, C. Sierra, Springer, Berlin–New York 1999.
207. Hagel J., Armstrong A.G., *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
208. Hagel J., Brown J.S., *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
209. Håkanson H., Snehota I., *No Business in an Island: The Network Concept of Business Strategy*, w: *Understanding Business Market: Interaction, Relationships and Networks*, red. D. Ford, Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London 1993.
210. Halperin R.H., *Gifting and the Informal Economy as Sources and Forms of Provisioning ("Householding")*, w: *Dimensions of Ritual Economy*, red. E.Ch. Wells, P.A. McAnany, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2008.

211. Hamen S.E., *Google: The Company and Its Founders*, ABDO Consulting Group Inc., Minnesota 2011.
212. Hang Z., Wenjing Ch., Xing S., Ziwei W., *TaoBao vs eBay: The Fight Between a Local Nobody and a Global Giant*, w: *Dynamics of International Business: Asia-Pacific Business Cases*, red. P. Ramburuth, Ch. Stringer, M. Serapio, Cambridge University Press, Cambridge–Port Melbourne 2013.
213. Harris D., *Web 2.0 Evolution Into the Intelligent Web 3.0: 100 Most Asked Questions on Transformation, Ubiquitous Connectivity, Network Computing, Open Technologies, Open Identity, Distributed Databases and Intelligent Applications*, Emereo Pty Ltd., Australia 2008.
214. Harris L., Dennis Ch., *Marketing the E-Business*, Routledge, New York 2002.
215. Hart L., *Meeting the Challenge*, w: *Web 2.0 and Libraries: Impacts, Technologies and Trends*, red. D. Parkes, G. Walton, Chandos, Oxford 2010.
216. Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2001.
217. Hayes T., *Jump Point: How Network Culture is Revolutionizing Business*, McGraw-Hill, New York 2008.
218. Heath Ch., *The Dynamics of Auction. Social Interaction and the Sale of Fine Art and Antiques*, Cambridge University Press, New York 2013.
219. Heertje A., *Schumpeter of the Economics of Innovation and the Development of Capitalism*, Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts 2006.
220. Heid J., Malina T., *Sell it on eBay. A Guide to Successful Online Auctions*, Peachpit Press, Berkeley 2006.
221. Heider K.G., *Seeing Anthropology: Cultural Anthropology through Film*, Pearson, Boston 2006.
222. Henderson D.R., Hooper Ch.L., *Making Great Decisions in Business and Life*, Chicago Park Press, Chicago Park 2006.
223. Hernandez L.M., Institute of Medicine, Roundtable on Health Literacy, *Health Literacy, eHealth, and Communication: Putting the Consumer First: Workshop Summary*, National Academies Press, Washington 2009.
224. Herodotus, *The Histories of Herodotus*, D. Appleton and Company, New York 1899.
225. Herrmann G.M., *Garage Sales as Practice: Ideologies of Women, Work and Community in Daily Life*, State University of New York, Binghamton 1990.
226. Herrmann G.M., *His and Hers: Gender and Garage Sales*, w: *Gender and Consumer Behavior*, red. J.A. Costa, University of Utah Printing Service, Salt Lake City 1993.
227. Herrmann G.M., *Time, Valuation and Bargaining in the U.S. Garage Sale*, Paper presented at the annual meeting of the American Anthropological Association, November, Chicago 1999.

228. Herrmann G.M., *Women's Exchange in the American Garage Sale: Giving Gifts and Creating Community*, w: *Gender and Consumer Behavior*, red. J.A. Costa, University of Utah Printing Service, Salt Lake City 1991.
229. Hess D.J., *Alternative Pathways in Science and Industry. Activism, Innovation, and Environment in an Era of Globalization*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 2007.
230. Hickman G.R., *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, Sage Publications, Los Angeles 2010.
231. Hillis K., Petit M., Epley N.S., *Everyday eBay: Culture, Collecting, and Desire*, Routledge, New York 2006.
232. Hisrich R.D., *International Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a Global Venture*, Sage Publications, Thousand Oaks 2013.
233. Hix N.L., *The Business Guide to Selling Through Internet Auctions*, Maximum Press, Gulf Breeze 2001.
234. Hockuba Z., *Between Plan and Market: Economy of Chaos*, Polish Policy Research Group, Warszawa 1993.
235. Hockuba Z., *Droga do spontanicznego porządku. Transformacja ekonomiczna w świetle problemu regulacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
236. Hockuba Z., *Economy of Chaos: Transformation as a Coordination Problem*, Faculty of Economic Sciences, Warszawa 1994.
237. Hodgman J., *More Information Than You Require*, Dutton, New York 2012.
238. Hodgson G.M., *Institutional Economic, the Individual Actor and Institutional Change. For the Alexander von Humboldt Lecture at the University of Nijmegen*, The Business School, University of Hertfordshire, Hertfordshire 2006.
239. Hoffmann N.W., *Mergers and Acquisitions Strategy for Consolidations: Roll Up, Roll Out and Innovate for Superior Growth and Returns*, McGraw Hill Professional, New York 2012.
240. Holden G., *eBay Power User's Bible*, John Wiley & Sons, New Jersey 2007.
241. Holden G., *Selling Beyond eBay: Foolproof Ways to Reach More Customers and Make Big Money on Rival Online Marketplaces*, American Management Association, New York 2006.
242. Holloman D.L., *China Catalyst: Powering Global Growth by Reaching the Fastest Growing Consumer Market in the World*, John Wiley & Sons, New Jersey 2013.
243. Horn M., *Financial Results Presentation. For the Year Ended 31 March 2014*, Naspers, London 2014.
244. Horn M., *Results Presentation. For the Financial Year Ended 31 March 2009*, Naspers Ltd, London 2009.
245. Houser D., Wooders J., *Hard and Soft Closes: A Field Experiment on Auction Closing Rules*, w: *Experimental Business Research*, cz. 2, red. R. Zwick, A. Rapoport, Kluwer Academic Publishers, Boston 2005.

246. Howe J., *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Three Rivers Press, New York 2009.
247. Hu J., Congbo Mao O., *Tmall, the Sky Cat: a Rocky Road Toward Bringing Buyers and Suppliers Together*, w: *The Supply Chain Management Casebook: Comprehensive Coverage and Best Practices in SCM*, red. Ch. Munson, FT Press, Upper Saddle River 2013.
248. Hudson R., *Economic Geographies*, SAGE Publication Ltd, London 2005.
249. *Informal Economy*, w: *Encyclopedia of Community: From the Village to the Virtual World*, red. K. Christensen, D. Levinson, Berkshire Publishing Group LLC, London–New Delhi 2003.
250. Iwanek M., Wilkin J., *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998.
251. Jabłońska A., *Główne nurty współczesnej ekonomii*, w: *Podstawy ekonomii*, red. R. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
252. Jabłoński M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013.
253. James L., *Phishing Exposed*, Syngress, Rockland 2005.
254. Jank W., Shmueli G., *Modeling Online Auctions*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.
255. Janowski J., *Elektroniczny obrót prawny*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
256. Jayne M., *Cities and Consumption*, Routledge, New York 2006.
257. Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
258. Jennings M., *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*, Cengage Learning, Mason 2014.
259. Jennings M., *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*, South-Western Cengage Learning, Mason 2012.
260. Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
261. Johnson D., Turner C., *International Business: Theme and Issues in the Modern Global Economy*, Routledge, New York 2010.
262. Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2007.
263. Jones B., *Web 2.0 Heroes: Interviews with 20 Web 2.0 Influencers*, Wiley Publication, Indianapolis 2008.
264. Jones G.R., *eBay and the Online Auction and Retail sales Industry in 2011. Cases*, w: *Strategic Management Cases: An Integrated Approach*, red. Ch. Hill, G. Jones, Cengage Learning, Boston 2013.
265. Jones M.T., Barta K., *The PayPal Official Insider Guide to Mobile Profits: Make Money Anytime, Anywhere*, Peachpit, Berkeley 2012.

266. Jones P., Comfort D., Hillier D., *Local Markets and Sustainable Development*, w: *Event Management and Sustainability*, red. R. Raj, J. Musgrave, CABI International, Wallingford 2009.
267. Joyner A., *The eBay Millionaire: Titanium Power Seller Secrets for Building a Big Online Business*, John Wiley & Sons, New Jersey 2005.
268. Joyner A., *The Online Millionaire. Strategies for Building a Web-Based Empire on eBay and Beyond*, Literary Productions, John Wiley & Sons, New Jersey 2007.
269. Jung B., *Globalizacja mediów – stary problem w nowym wydaniu?*, w: *Globalna gospodarka – lokalne społeczeństwa. Świat na progu XXI wieku*, red. J. Osiński, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH, Warszawa 2001.
270. Jung B., *Konsumpcja a styl życia*, w: *Polityka społeczna*, red. A. Kurzynowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002.
271. Jung B., *Kryzys czasu, czas kreatywności i współpracy*, w: *Nauki społeczne wobec kryzysu na rynkach finansowych*, red. J. Osiński, S. Sztaba, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH, Warszawa 2008.
272. Jung B., *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, Difin, Warszawa 2001.
273. Jung B., *Nowe technologie w mediach elektronicznych – wyzwanie dla polskich rodzin i gospodarstw domowych*, w: *Między transformacją a integracją. Polityka społeczna wobec problemów współczesności*, red. P. Błędowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
274. Jung B., *Nowoczesne technologie w mediach*, w: *Rynek audiowizualny w Polsce. Ocena i perspektywy*, red. J. Adamowski, Ministerstwo Kultury, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2003.
275. Jurga A., *Przedsiębiorstwo wirtualne jako szczególny przypadek organizacji sieciowej*, w: *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzcieliński, Wydawnictwo Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
276. Jurgenson N., *The De-McDonaldization of the Internet*, w: *McDonaldization: The Reader*, red. G. Ritzer, Pine Forge Press, Thousand Oaks 2010.
277. Justyńska I., Justyński J., *Historia myśli socjologiczno-ekonomicznej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
278. Kabeer N., *Mainstreaming Gender in Social Protection for the Informal Economy*, Commonwealth Secretariat, London 2008.
279. Kaiser L.F., Kaiser M., *The Official eBay Guide to Buying, Selling, Collecting Just About Anything*, Fireside, New York 1999.
280. Kalvet T., Kattel R., *Creative Destruction Management: Meeting the Challenges of the Techno-Economic Paradigm Shift*, PRAXIS Center for Policy Studies, Tallinn 2006.
281. Kambil A., van Heck E., *Making Markets. How Firms Can Design and Profit from Online Auctions and Exchanges*, Accenture, Boston 2002.
282. Kambil A., van Heck E., *Making Markets: How Firms Can Design and Profit from Online Auctions and Exchanges*, Harvard Business School Press, Boston 2002.
283. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Press, Boston 2004.

284. Karpiński J., *Ustrój komunistyczny w Polsce*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
285. Kaufeld J., Harvey T., *Developing eBay Business Tools for Dummies*, Wiley, Hoboken, New York 2005.
286. Kayany J.M., *Internet Etiquette (Netiquette)*, w: *The Internet Encyclopedia*, t. 2, red. H. Bidgoli, John Wiley & Sons, Hoboken 2004.
287. Keegan W.J., Schlegelmilch B.B., *Global Marketing Management: a European Perspective*, Pearson Education, Harlow 2001.
288. Keillor B.D., *Marketing in the 21st Century*, Praeger Publishers, Westport 2007.
289. Keklik M., *Schumpeter, Innovation and Growth: Long-Cycle Dynamics in the Post-WWII American Manufacturing Industries*, Ashgate Publishing Limited, Aldershot 2003.
290. Kelen A., *The Gratis Economy: Privately Provided Public Goods*, CEU Press, Budapest 2001.
291. Kendall D., *The Power of Good Deeds: Privileged Women and the Social Reproduction of the Upper Class*, Rowman & Littlefield Publishers Ltd, Maryland 2002.
292. Kenway J., Bullen E., Fahey J., Robb S., *Haunting the Knowledge Economy*, Routledge, New York 2006.
293. Khanna T., Palepu K.G., Bullock R.J., *Winning in Emerging Markets: a Road Map for Strategy and Execution*, Harvard Business Press, Boston 2010.
294. Khosrowpour M., *Annals of Cases on Information Technology – Volume 6*, Idea Group Inc. (IGI), Hershey 2004.
295. Kidd T.T., Chen I., *Wired for Learning. An Educator's Guide to Web 2.0*, IAP, Information Age Pub., Charlotte 2009.
296. Kijima K., Rintamki T., Mitronen L., *Value Orchestration Platform: Model and Strategies*, w: *Advances in the Human Side of Service Engineering*, red. J.S. Spohrer, L.E. Freund, CRS Press, Hershey 2013.
297. Kitchin R., Dodge M., *Code/Space: Software and Everyday Life*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 2011.
298. Klaffke P., *Spree: a Cultural History of Shopping*, Arsenal Pulp Press, Vancouver 2003.
299. Klar M., *Allegro Group International*, Grupa Allegro, Poznań 2008.
300. Kleinman S., *The Culture of Efficiency: Technology in Everyday Life*, Peter Lang, New York 2009.
301. Klemperer P., *Auctions: Theory and Practice*, Princeton University Press, Princeton 2004.
302. Klimczak B., *Uwagi o powiązaniach między standardową ekonomią i nową ekonomią instytucjonalną*, w: *Nowa ekonomia instytucjonalna*, red. S. Rudolf, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji, Kielce 2005.
303. Klimczak B., *Wybrane problemy i zastosowania ekonomii instytucjonalnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006.

304. Kopecka-Piech K., *Usieciowienie mediów w świetle teorii grafów. Przykład stacji TVN*, w: *Nowe media a praktyki komunikacyjne*, red. J. Bierówka, S. Jędrzejewski, K. Pokorna-Ignatowicz, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013.
305. Kornai J., *Niedobór w gospodarce*, PWE, Warszawa 1985.
306. Korper S., Ellis J., *The E-Commerce Book: Building the E-Empire*, Academic Press, San Diego 2001.
307. Kozielski R., *Biznes nowych możliwości*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
308. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
309. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
310. Krawczyk M., *Aukcje*, w: *Ekonomia eksperymentalna*, red. M. Krawczyk, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
311. Krishna V., *Auction Theory*, Elsevier Inc., London 2010.
312. Kruba S., Meyer J., *The Tail of BPM*, w: *E-business Technology and Strategy. Communications in Computer and Information Science*, red. M. Zaman, Y. Liang, S.M. Siddiqui, T. Wang, V. Liu, C. Lu, Springer, Berlin 2010.
313. Krzos G., *Zarządzanie projektami europejskimi w organizacjach wirtualnych*, w: *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, S. Wawak, B. Mikuła, Mfiles.pl, Kraków 2012.
314. Księżyk M., *Ekonomia: podejście historyczne i prospektywne*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012.
315. Kuder D., *Pojęcie instytucji w teorii ekonomii*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 19, *Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Rzeszów 2011.
316. Kurowski W., *Kreowanie wartości przez organizacje przestępcze*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
317. Kuśmierczyk P., *Aukcje i przetargi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010.
318. Kwasnica A.M., Sherstyuk K., *Multiunit Auctions*, w: *A Collection of Surveys on Market Experiments*, red. Ch.N. Noussair, S. Tucker, Wiley Blackwell, West Sussex 2014.
319. Kwiatkowski E., *Podstawy teorii przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy ekonomii*, red. R. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
320. LaFarge A., *Flea Market Directory. A Guide to the Best Flea Markets in All 50 States*, St. Martin's Press, New York 2000.
321. LaFarge A., *Flea Market. More Than 1,000 of the Best Flea Markets from Coast to Coast*, HarperCollins Publishers, New York 1995.
322. LaFarge A., *U.S. Flea Market Directory*, Avon Books, New York 1993.

323. Landreth H., Colander D.C., *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
324. Landreth H., Colander D.C., *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
325. Lange D., Manes S., *War for Growth: How to Make it in the Chinese Internet Market: Lessons Learned From Groupon, Google, Yahoo and Others*, Wagner Verlag Sucht Autoren, Langgasse, Gelnhausen 2013.
326. Larson K.D., Wild J.J., Chiappetta B., *Fundamental Accounting Principles*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2002.
327. Latusek-Jurczak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
328. Laudon K.C., Laudon J.P., *Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise*, Prentice Hall, Virginia 2000.
329. Learn2succeed.com Inc., *Start Your Own Successful Home-Based Business Using Ebay: Everything You Need to Know to Get Started*, Productive Publications, Toronto 2007.
330. Learn2succeed.com Inc., *Steps to Starting a Successful Ebay Business in Canada: Your Path to Financial Independence*, Productive Publications, Toronto 2008.
331. Lee M.S., Tabuchi S.G., *Black Belt Negotiating. Become a Master Negotiator Using Powerful Lessons from the Martial Arts*, AMACON, New York 2007.
332. Lehman C.M., DuFrene D.D., *Business Communication*, Routledge, London–New York 2007.
333. Lerner E.M., *Creative Destruction*, Wildside Press, London 2006.
334. Leńniewski M.A., Predygiel A., *Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007.
335. Lévy P., *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*, Mass Perseus Books, Cambridge 1997.
336. Lewis E., *The EBay Phenomenon: The Story of a Brand that Taught Millions of Strangers to Trust One Another*, Cyan Communications, London 2008.
337. Lim D., Anthony P., Ho Ch.M., *Predictor Agent for Online Auctions*, w: *Agent and Multi-Agent Systems: Technologies and Applications: Second KES International Symposium, KES-AMSTA 2008, Incheon, Korea, March 26–28, 2008, Proceedings*, red. N. Thanh Nguyen, G. Sik Jo, Springer, Wrocław–Incheon 2008.
338. Lincoln S.R., *Mastering Web 2.0: Transform your business using key website and social media tools*, Kogan Page, London–Filadelfia 2009.
339. Linder J., Cantrell S., *Carved in Water: Changing Business Models Fluidly*, Accenture Institute for Strategic Change, New York 2000.
340. Lininger R., Vines R.D., *Phishing: Cutting the Identity Theft Line*, John Wiley & Sons, Indianapolis 2005.
341. Lister M., Dovey J., Seth G., Iain G., Kieran K., *Nowe media. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.

342. Lovely I., LaLumia S., *Selling in an Antique Mall: a Beginner's Guide*, eBook 2010.
343. Lu J., Tao Z., *eBay's Strategy in China: Alliance or Acquisition*, w: *Understanding Business Strategy: Concepts and Cases*, red. R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, M.A. Hitt, South-Western Cengage Learning, Mason 2008.
344. Lucking-Reiley D., *Field Experiments on the Effects of Reverse Prices in Auctions: More Magic on the Internet*, Department of Economics Vanderbilt University, Nashville 2000.
345. Lucking-Reiley D., Bryan D., Revees D., *Pennies from eBay: The determinants of Price in Online Auctions*, Department of Economics Vanderbilt University, Nashville 2000.
346. Lührig T., Dholakia N., *Online Auctions: The Emerging New Electronic Agora*, w: *Global E-commerce and Online Marketing*, red. N. Dholakia, W. Fritz, R.R. Dholakia, N. Mundorf, Greenwood Publishing Group, Westport 2002.
347. Lüthge M., *Strategic Analysis of eBay. Master's Thesis*, Green Verlag, Ravensburg 2004.
348. Lynn J., *Start Your Own Business on eBay. Step-by-Step Guide to Success*, Entrepreneur Media Press, Irvine 2007.
349. Lynn J., Davis Ch., *Make Big Profits on Ebay: Start Your Own Million \$ Business*, Entrepreneur Media Inc., Irvine 2005.
350. Lytras M.D., Damiani E., Ordóñez de Pablos P., *Web 2.0: the Business Model*, Springer, New York 2009.
351. Łobjko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
352. Łobos K., *Organizacje sieciowe*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
353. Ma H., Leung H., *Bidding Strategies in Agent-Based Continuous Double Auctions*, Springer Science Business Media, Basel–Boston–Berlin 2000.
354. Maj A., *Wikifikacja wiedzy, Travel 2.0 i globalhood*, w: *Kody McLuhana. Topografia nowych mediów*, red. A. Maj, M. Derda-Nowakowski, Wydawnictwo Naukowe ExMachina, Katowice 2009.
355. Małara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
356. Manning T., *Flea Markets of Japan. A Pocket Guide from Antique Buyers*, Kodansha International Ltd., Tokyo 2003.
357. Marcum E., *Argentina-punto-com: An Analysis of the Development of the Dot-com Sector in Argentina*, The Lauder Institute, Philadelphia 2001.
358. Marmolejo M., *Globalization: Opportunities and Implications: the ABCs to a Global Social Revolution*, iUniverse Inc., Bloomington 2012.
359. Mascia-Lees E., Sharpe P., *Taking a Stand in a Postfeminist World. Toward an Engaged Cultural Criticism*, State University of New York Press, New York 2000.
360. Mascull B., *Business Vocabulary in Use. Intermediate*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.

361. Maskin E., *Auctions and Privatization*, w: *Privatization: Symposium in Honor of Herbert Giersh*, red. H. Siebert, Mohr (Siebek), Tübingen 1992.
362. Matthews D., *The New Rules of Business: Leading Entrepreneurs Reveal Their Secrets for Success*, Harriman House Ltd., Petersfield, Hampshire 2010.
363. Matusiak K.B., *Twórcza destrukcja i schumpeterowski przedsiębiorca*, w: *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
364. Maurer L.T.A., Barroso L.A., *Electricity Auctions. An Overview of Efficient Practices*, The World Bank, Washington 2011.
365. Mayberrys K.J., *Everyday Arguments: A Guide to Writing and Reading Effective Arguments: A Guide to Writing and Reading Effective Arguments*, Houghton Mifflin Company, Boston 2008.
366. McCulloch J., *Paris: An Inspiring Tour of the City's Creative Heart*, Chronicle Books, San Francisco 2012.
367. McDougall J.S., *Expand Your Business Using eBay*, Entrepreneur Press, Irvine 2007.
368. McGarvie B.J., *Shaking the Globe: Courageous Decision-Making in a Changing World*, John Wiley & Sons, New York 2009.
369. McGrath S., *Titanium eBay: a Tactical Guide to Becoming a Millionaire Powerseller*, Alpha Books, New York 2009.
370. McGuigan J.R., Moyer R.Ch., Harris F.H., *Managerial Economics. Applications, Strategy, and Tactics*, Thomson South-Western, Mason 2008.
371. McIvor R., *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.
372. McKnight L.W., Vaaler P.M., Katz R.L., *Creative Destruction. Business Survival Strategies in the Global Internet Economy*, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts 2001.
373. McNulty T., *Art Market Research. A Guide to the Methods and Sources*, McFarland & Company Inc., Publishers, Jefferson 2006.
374. McPherson S.M., *Sergey Brin and Larry Page: Founders of Google*, Lerner Publishing Group Inc., Minneapolis 2011.
375. McWan B., *Hybrid Engagement: How Facebook Helps and Hinders Students' Social Integration*, w: *Higher Education Administration with Social Media: Including Applications in Student Affairs, Enrollment Management, Alumni Relations and Career Centers*, red. L.A. Wankel, Ch. Wankel, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2011.
376. Meagher K., *Identity Economics: Social Networks & Informal Economy in Nigeria*, HEBN Publishers Plc, Ibadan 2010.
377. Meier E., Stormer H., *eBusiness & eCommerce. Managing the Digital Value Chain*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2009.
378. Menezes F.M., Monteiro P.K., *An Introduction to Auction Theory*, Oxford University Press, New York 2005.

379. Menipaz E., Menipaz A., *International Business: Theory and Practice*, Sage, New York 2011.
380. *Mercado Libre Annual Report 2013*, EDGAR Online Inc., Buenos Aires 2013.
381. Metcalfe J.S., *Evolutionary Economics and Creative Destruction*, Routledge, New York 2004.
382. Mikula B., *Wprowadzenie do gospodarki i organizacji opartych na wiedzy*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
383. Miller D.M., *eBay in 10 Minutes*, Pearson Education Inc., New Jersey 2011.
384. Miller F.P., Vandome A.F., McBrewster J., *Meg Whitman*, VDM Publishing, Saarbrücken 2010.
385. Miller M., *Absolute Beginner's Guide to eBay*, Que Publishing Indianapolis, Indiana 2008.
386. Miller M., *The PayPal Official Insider Guide to Growing Your Business: Make Money the Easy Way*, Peachpit, Berkeley 2012.
387. Miller M., *Tricks of the Ebay Masters*, Que Publishing Indianapolis, Indiana 2006.
388. Milstein S., Biersdorfer J.D., MacDonald M., *Google: The Missing Manual*, O'Reilly Media Inc., New York 2006.
389. Mistewicz E., *Marketing narracyjny. Jak budować historie, które się sprzedają*, Helion, Gliwice 2011.
390. Mitchell W.C., *Business Cycles*, Burt Franklin, New York 1970.
391. Mitchell W.C., *Studies in the Economics of Overhead Costs*, University of Chicago Press, Chicago 1923.
392. Mitra S., *Entrepreneur Journeys*, t. 1, Book Surge Pub., Charleston 2008.
393. Moeller M., Stolla C., Doujak A., *Strategic Innovation: Building New Growth Business*, Goldegg, Wien 2008.
394. Mohr J., Sengupta S., Slater S., *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, Pearson Education Inc., New Jersey 2010.
395. Möllenberg A., *Internet-Auktionen im Marketing aus der Konsumentenperspektive*, Braunschweig, Wachholtz 2003.
396. Moore J.W., *The Internet Weather: Balancing Continuous Change and Constant Truths*, Wiley & Sons, New Jersey 2002.
397. Morley D., Parker Ch.S., *Understanding Computers: Today and Tomorrow*, Cengage Learning, Mason 2012.
398. Moss S., *Sellertainment*, w: *The Entertainment Industry: an Introduction*, red. S. Moss, CABI, Wallingford 2009.
399. Moszoro M., *Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze użyteczności publicznej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
400. Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach: analiza najlepszych praktyk*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

401. Mullins P., Kynaston Ch., *The Household Production of Subsistence Good. The Urban Peasant Thesis Reassessed*, w: *A History of European Housing in Australia*, red. P. Troy, Cambridge University Press, Cambridge 2000.
402. Murley L., Wilson A., *The Distribution of Goods and Services*, The Rosen Publishing Group Inc., New York 2012.
403. Muszynski M., *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2006.
404. Naisbitt J., *Mind set!: Reset Your Thinking and See the Future*, Collins, New York 2006.
405. Narayanan V.K., Colarelli-O'Connor G., *Encyclopedia of Technology and Innovation Management*, Wiley, Chichester 2010.
406. Nelson R.R., Sampat B.N., *Making Sense of Institutions as a Factor Shaping Economic Performance*, Columbia University School of International and Public Affairs, New York 1999.
407. Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1982.
408. Nichols L.O., Malone Ch., Tarlow B., Loewenstein D., *The Pragmatics of Implementing Intervention Studies in the Community*, w: *Handbook on Dementia Caregiving*, red. R. Schultz, Springer Publishing Company Inc., New York 2000.
409. Niederacher S., Lütgenau S.A., *The Dorotheum as a Case Study of Austria after Fascism: Narratives of Opfermythos and Wiederaufbau after 1945*, w: *After Fascism: European Case Studies in Politics, Society, and Identity since 1945*, red. M.P. Berg, M. Mesner, LIT Verlag GmbH & Co. KG, Wien 2009.
410. Nistor N., *Toward the Virtual University: International Online Learning Perspective*, Information Age Pub., Greenwich 2003.
411. North D.C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge–New York 1990.
412. North D.C., *Structure and Change in Economic History*, Norton, London 1981.
413. North D.C., *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press, Princeton 2005.
414. North D.C., Wallis J.J., *Measuring the Transaction Sector in the American Economy, 1870–1970*, w: *Long Term Factors in American Economic Growth*, red. R. Gallman, University of Chicago Press, Chicago 1986.
415. O'Connor-Nickel M., *Excel Preliminary Information Processes and Technology*, Pascal Press, Glebe 2002.
416. Oczkowska R., *Ewolucja struktur organizacyjnych przedsiębiorstw zaangażowanych na rynkach zagranicznych*, w: *Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, T. Małkus, Z. Kreft, Z. Mokwa, Mfiles.pl, Kraków 2012.
417. O'Donnell M., *Trade Me: The Inside Story*, Phantom House Books, Wellington 2010.
418. Olszak C., Ziemba E., *Strategia rozwoju systemów gospodarki elektronicznej*, w: *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C. Olszak, E. Ziemba, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

419. Ostrom E., *Governing the Commons: the Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge 2006.
420. Oswald L., *The Law of Marketing*, South-Western Cengage Learning, Mason 2011.
421. Pachenkov O., Voronkova L., *New Old Identities and Nostalgias for Socialism*, w: *Changing Economies and Changing Identities in Postsocialist Eastern Europe*, red. I. Schröder, A. Vonderau, LIT VerlagMünster, Berlin 2008.
422. Papadopoulou P., Kanellis P., Martakos D., *Social Computing. Theory and Practice. Interdisciplinary Approaches*, Information Science Reference, Hershey 2011.
423. Papazoglou M.P., Ribbers P.M., Fairchild A.M., *Integrated Value Chains in e-Commerce and their IT Implications*, w: *Trust in Electronic Commerce: The Role of Trust from a Legal, an Organizational and a Technical Point of View*, red. J.E.J. Prins, P.M.A. Ribbers, H.C.A. van Tilborgiinni, Kluwer Law International, Norwell 2002.
424. Parkers D.C., Ungar L.H., Foster D.P., *Accounting for Cognitive Costs in On-Line Auction Design*, w: *Agent Mediated Electronic Commerce: First International Workshop on Agent Mediated Electronic Trading, AMET'98, Minneapolis, MN, USA, May 10th, 1998 Selected Papers*, red. P. Noriega, C. Sierra, Springer-Verlag, New York 1998.
425. Parmenter D., *Pareto's 80/20 Rule for Corporate Accountants*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007.
426. Pasiuk L., *Vault Guide to the Top Retail Employers*, Vault Inc., New York 2005.
427. Peabody G., MacGregor C., Thorne R., *The Maritimes: Tradition, Challenge & Change*, Maritext, Halifax 1987.
428. Pearce S., Martin P., *The Collector's Voice*, Ashgate Publishing Ltd, Aldershot 2002.
429. Pereducha K., *Dyфуzja wiedzy w organizacji sieciowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
430. Pereducha K., *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego Ossolińskich, Wrocław 1997.
431. Pereducha K., *Strategia a orkiestracja sieci*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
432. Pereducha K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000.
433. Peters M.A., Marginson S., Murphy P., *Creativity and the Global Knowledge Economy*, Peter Lang Publishing Inc., New York 2009.
434. Phillips E., *Kick the Clutter: Clear Out Excess Stuff Without Losing What You Love*, Rodale Inc., New York 2007.
435. Phillips J.M., Gully S.M., *Organizational Behavior: Tools for Success*, South-Western Cengage Learning, Mason 2011.
436. Phillips R.A., Freeman R.E., *Corporate Citizenship and Community Stakeholders*, w: *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, red. A.G. Scherer, G. Palazzo, E. Elgar, Northampton 2008.

437. Phillips T., *Knockoff: the Deadly Trade in Counterfeit Goods: The True Story of the World's Fastest Growing Crime Waves*, Kogan Page Publishers, London 2007.
438. Piasecki J., Rocznik W., Zygmunt A., Koźlak J., *Analiza wzorców nielegalnych zachowań w aukcjach internetowych*, w: *Technologie Przetwarzania Danych*, red. T. Morzy, M. Gorawski, R. Wrembel, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.
439. Polowczyk J., *Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2008.
440. Prashanth K., Gupta V., *Paypal.com's Business Model*, ICFAI Center for Management Research, Nagarjuna Hills 2004.
441. Price M.E., Verhulst S.G., *Self-Regulation and the Internet*, Kluwer Law International Cop., The Hague 2005.
442. Proffitt B., *The PayPal Official Insider Guide to Social Media: Make Money Through Viral Marketing*, New Riders, Berkeley 2012.
443. Prokopow M., *Flea Market*, w: *American Icons*, red. D. Hall, S.G. Hall, Greenwood Publishing Group Inc., Westport 2006.
444. Prymon-Ryś E., *Wybór metod monitorowania kanału w procesie wdrażania strategii dystrybucji produktów przemysłowych*, w: *Systemy controllingu, monitoringu, audytu*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010.
445. *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2011.
446. Ramberg Ch., Kuner Ch., *Internet Marketplaces. The Law of Auctions and Exchanges Online*, Oxford University Press, New York 2002.
447. Raymond D., *The Elements of Political Economy*; Published by F. Lucas jun. and E.J. Coale, John D. Toy, New York 1823.
448. Raymond D., *Thoughts on Political Economy: In Two Parts*, Fielding Lucas, New York 1820. Reddick Ch.G., *Comparative E-government*, Springer, New York 2010.
449. Reddick Ch.G., Aikins S.A., *Web 2.0 Technologies and Democratic Governance: Political, Policy and Management Implications*, Springer, New York 2012.
450. Resnick P., Zeckhauser R., *Trust Among Strangers in Internet Transactions: Empirical Analysis of eBay's Reputation System*, w: *The Economics of the Internet and E-Commerce, Advances in Applied Microeconomics 11*, red. M.R. Baye, Elsevier Science, Amsterdam 2002.
451. Reysman D., *Schumpeter's Market: Enterprise and Evolution*, Edward Edgar Publishing Inc., Massachusetts 2004.
452. Rheingold H., *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading 1993.
453. *Ricardo.ch – ein Portrait*, ricardo.ch AG, Zug 2013.
454. Rigby R., *28 Business Thinkers Who Changed the World: The Management Gurus and Mavericks Who Changed the Way We Think about Business*, Kogan Page Publishers, London 2011.
455. Ritzer G., *Introduction to Sociology*, Sage, Los Angeles 2014.

456. Ritzer G., *The McDonaldization of Society* 6, Pine Forge, Los Angeles 2011.
457. Roberts T., *The Failure Rate of Cross-Border Mergers Is So High, Because the Majority of Companies Mainly Focus on Hard Factors*, GRIN Verlag, Ravensburg 2009.
458. Roe K.M., Nance A., Galang A. et al., *The Economy of Abundance, w: Promoting Health and Wellness in Underserved Communities: Multidisciplinary Perspectives Through Service Learnings*, red. A. Pelham, E. Sills, G.S. Eisman, Stylus Publishing, LLC., Virginia 2012.
459. Rofe S., *Have a Garage Sale and Make Some Money*, The Worsley Press, Hastings 2000.
460. Rogers W.S., *The African American Entrepreneur: Then and Now*, Praeger, Santa Barbara 2010.
461. Rogoff E.G., *Bankable Business Plans for Entrepreneurial Ventures*, Rowhouse Publishing, New York 2007.
462. Rosenberg N., *Schumpeter and the Endogeneity of Technology*, Routledge, New York 2003.
463. Rother A., *Między porządkiem a chaosem*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2006.
464. Rouach D., Louzon S., Deneux F., *Incubators of the World: Best Practices from Top Leaders: USA, Israel, Switzerland, China and Japan*, Pearson, Paris 2010.
465. Rowley D., *The Virgin Internet Auction Guide. Version 1.0*, Virgin Publishing Ltd, London 2000.
466. Rudestam K.E., Schoenholtz J., *Read, Handbook of Online Learning*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks 2009.
467. Rudolf S., *Rola integracji pionowej w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw, w: Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
468. Rupik K., *Efektywność planowania marketingowego organizacji sieciowych*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 2010.
469. Russell J., Cohn R., *Meg Whitman*, Tbilisi State University, Tbilisi 2012.
470. Russell M.A., *PayPal APIs: Up and Running*, O'Reilly, Sebastopol 2012.
471. Saarinen J., *Trade Me: Your Ultimate Guide*, Penguin, Auckland 2005.
472. Sakaryan G., Unger H., Lechner U., *About the Value of Virtual Communities in P2P Networks, w: Advanced Distributed Systems: Third International School and Symposium*, red. V. Larios, F. Ramos, H. Unger, Springer, Berlin 2004.
473. Salisbury G., *Retirementology: Rethinking the American Dream in a New Economy*, FT Press, New Jersey 2010.
474. Salzman M., Matathia I., O'Reilly A., *Buzz. Harness the Power of Influence and Create Demand*, John Wiley & Sons, New Jersey 2003.
475. Samuel R., *Theatres of Memory: Past and Present in Contemporary Culture*, Verso, New York 1994.
476. Sankar K., Bouchard S.A., *Enterprise Web 2.0 Fundamentals*, Cisco Press, San Jose 2009.

477. Santiso J., *The Decade of the Multilatinas*, Cambridge University Press, Cambridge 2013.
478. Saxena R.P., *Governments of the Future in the ICT Era*, The ICFAI University Press, Punjagutta 2006.
479. Saxena R., *Marketing Management*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi 2008.
480. Scheibe A., *Prosumer Behaviors in Brand Image Creation*, w: *Business and Non-Profit Organizations Facing Increase Competition and Growing Customers' Demands*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu-National-Louis University, Nowy Sącz 2012.
481. Schepp B., Schepp D., *eBay Power Seller Secrets*, McGraw Hill Professional, Whitby 2007.
482. Schepp D., Schepp B., *The Official Alibaba.com Success Guide: Insider Tips and Strategies for Sourcing Products from the World's Largest B2B Marketplace*, John Wiley & Sons, Indianapolis 2009.
483. Schlie E., Rheinboldt J., Waesche N.M., *Simply Seven Ways to Create Sustainable Internet Business*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2011.
484. Schlossberg R.S., *Mergers and Acquisitions: Understanding the Antitrust Issues*, American Bar Association, Chicago 2008.
485. Schneider G., *Electronic Commerce*, Cengage Learning, Boston 2011.
486. Schneider G., *Electronic Commerce*, Cengage Learning, Mason 2001.
487. Schneider G.P., *Electronic Commerce*, Course Technology Cengage Learning, Boston 2011.
488. Schroeder J.D., *Garage Sale Fever*, DeForest Press, Elk River 2005.
489. Schultze U., Bhappu A.D., *Internet-Based Customer Collaboration: Dyadic and Community-Based Modes of Co-Production*, w: *Emerging E-Collaboration Concepts and Applications*, red. N.F. Kock, Idea Group Pub., Hershey 2007.
490. Schumpeter J.A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
491. Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
492. Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development: an Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Transaction Publishers, New Brunswick 1982.
493. Schweitzer S.M., *Large-scale Multi-Item Auctions. Evidence From Multimedia-supported Experiments*, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe 2012.
494. Seda C., *Sprzedaż online. Jak wzmocnić swoją pozycję w Internecie*, Helion, Gliwice 2008.
495. Senn P.R., *The Influence of Schumpeter's German Writings on the Mainstream Economic Literature in English*, w: *Joseph Alois Schumpeter- Entrepreneurship, Style and Vision*, red. J. Backhaus, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 2003.
496. Shaw M., Blanning R., Strader T., Whinston A., *Handbook of Electronic Commerce*, Verlag, Berlin 2000.

497. Shelly G.B., Frydenberg M., *Web 2.0: Concepts and Applications*, Course Technology, Boston 2011.
498. Shelly G.B., Vermaat M.E., *Discovering Computers 2009: Brief*, Course Technology, Boston 2008.
499. Shelly G.B., Vermaat M., Quasney J.J., Sebok S.L., Freund S.M., *Discovering Computers 2011: Living in a Digital World. Brief*, Course Technology, Cengage Learning, Boston 2011.
500. Sherman A.J., *Mergers and Acquisitions from A to Z. Strategic and Practical Guidance for Small- and Middle-Market Buyers and Sellers*, AMACOM, New York 2010.
501. Sherman J., Bezos J., *King of Amazon*, Twenty-First Century Books, New York 2001.
502. Shershow S.C., *The Work & The Gift*, University of Chicago Press, Chicago 2005.
503. Shines F., *The New Science of Success: How to Outsource Proof Your Job and Prosper in a Web 2.0 Economy*, Skill of Success Publishing, Tampa 2007.
504. Shionoya Y., *Schumpeter and the Idea of Social Science*, Cambridge University Press, Tokyo 2007.
505. Shuen A., *Web 2.0: a Strategy Guide*, O'Reilly Media, Sebastopol 2008.
506. Sidoruk P., *Allegró.pl, w: E-Biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka*, red. M. Olszański, K. Piech, PARP, Warszawa 2012.
507. Siebel Th.M., House P., *Cyber-Rules: Estrategias Para el éxito en el E-Business*, Edicione Granica S.A., Barcelona 2000.
508. Silverstein A., *Internet Marketing for Information Technology Companies: Proven Online Techniques to Increase Sales and Profits for Hardware, Software and Networking Companies*, Maximum Press, New York 2001.
509. Simonsohn U., *Excess Entry Into High-Demand Markets: Evidence From the Timing of Online Auctions*, The Wharton School, Pennsylvania 2005.
510. Sinclair J.T., *Building Your eBay Traffic the Smart Way: Use Froogle, Datafeeds, Cross-Selling, Advanced Listing Strategies, and More to Boost Your Sales on the Web's#1 Auction Sites*, AMACOM, New York 2005.
511. Sinclair J.T., *eBay Business. The Smart Way Maximize Your Profits on the Web's*, AMACON, New York 2007.
512. Sinclair J.T., *eBay – the Smart Way Selling, Buying, and Profiting on the Web's#1 Auction Site*, American Management Association, New York 2004.
513. Sinclair J.T., Spillane D., *eBay Motors. The Smart Way Selling and Buying Cars, Trucks, Motorcycles, Boats, Parts, Accessories and Much More*, AMACON, New York 2004.
514. Slywotzky A.J., *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
515. Slywotzky A.J., Morrison D., Weber K., *How Digital is Your Business?*, Crown Business, New York 2000.
516. Smith A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, A. Strahan, T. Cadell, London–Edinburgh 1793.

517. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
518. Smith Ch.W., *Auctions. The Social Construction of Value*, University of California Press, Los Angeles 1990.
519. Smith V.L., *Rationality in Economics: Constructivist and Ecological Forms*, Cambridge University Press, New York 2008.
520. Smużniak M., *Sklep internetowy*, w: *Biblia e-biznesu*, red. M. Cichoń, M. Cisek, K. Czopek et al., Helion, Gliwice 2013.
521. Sofield S., Nielsen D., Burchell D., *PayPal Hacks*, O'Reilly, Sebastopol 2004.
522. Solomon G., Schrum L., *Web 2.0: New Tools, New Schools*, International Society for Technology in Education, Eugene 2007.
523. Song L., *Innovation Together: Microsoft Research Asia Academic Research Collaboration*, Springer, New York–London 2008.
524. Soskin D., *Net Profit: How to Succeed in Digital Business*, John Wiley & Sons, New York 2010.
525. Spector R., *Amazon.com. Historia przedsiębiorstwa, które stworzyło nowy model biznesu*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2000.
526. Sroka W., *Pomiar efektywności fuzji i przejęć oraz strategii współpracy międzyorganizacyjnej: aspekty teoretyczno-praktyczne*, w: *Strategiczna transformacja polskich firm. Od restrukturyzacji do strategii rozwoju zewnętrznego*, red. W. Sroka, H. Chwistecka-Dudek, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2012.
527. Stacey R.D., *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*, Prentice Hall, Harlow 2007.
528. Stankiewicz W., *Ekonomika instytucjonalna. Narodziny i rozwój*, Wydawnictwo Biura Badań Strategicznych Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji w Warszawie, Warszawa 2004.
529. Stankiewicz W., *Ekonomika instytucjonalna. Zarys problemu*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa 2012.
530. Stankiewicz W., *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa 2005.
531. Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2007.
532. Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej. Fizjokratyzm. Doktryna szkoły klasycznej. Protekcjonizm wychowawczy*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 1993.
533. Steiglitz K., *Snipers, Shills, & Sharks: EBay and Human Behavior*, Princeton University Press, Oxford 2007.
534. Steinberg R., *Auction Pricing*, w: *The Oxford Handbook of Pricing Management*, red. Ö. Özer, R. Phillips, Oxford University Press, Oxford 2012.
535. Steiner F., *Formation and Early Growth of Business Webs: Modular Product Systems in Network Markets*, Physica-Verlag, Heidelberg–New York 2005.

536. Steiner F., *Information Age Economy. Formation and Early Growth of Business Webs. Modular Product Systems in Network Markets*, Physica-Verlag, Heidelberg–New York 2005.
537. Stephenson J., Mintzer R., *Homebased Business. How to Start, Run and Grow Your Own Profitable Business*, Entrepreneur Media Inc., Wisconsin 2008.
538. Stewart T.A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Crown Business, New York 1998.
539. Stępnicka N., Bąkowska P., *Wikinomia i prosumpcja a rozwój kapitału ludzkiego w Internecie*, w: *Komunikowanie się w społeczeństwie wiedzy XXI wieku*, red. N. Majchrzak, A. Zduniak, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa, Poznań 2011.
540. Storry M., *Car Boot Sales*, w: *Encyclopedia of Contemporary British Culture*, red. P. Childs, M. Storry, Routledge, London–New York 1999.
541. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 2011.
542. Strawbridge M., *Netiquette: Internet Etiquette in the Age of the Blog*, Software Reference Ltd, Cambridgeshire 2006.
543. Su M., Hu Q., *An Exploratory Study of Internet Auction Business Models*, w: *Challenges of Information Technology Management in the 21st Century*, red. M. Khosrowpour, Idea Group Publishing, Hershey–London 2000.
544. Suchecka J., *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
545. Sudoł S., *Formy, rodzaje i typy przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, PWE, Warszawa 2011.
546. Surowiecki J., *Mądrość tłumu: większość ma rację w ekonomii, biznesie i polityce*, Helion, Gliwice 2010.
547. Szastitko A.E., *Nowaja Instytucjonalnaja Ekonomiczeskaja Tieorija*, TEIS, Moskwa 2002.
548. Szczepankowski P., *Fuzje i przejęcia: techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania przedsiębiorstw, teoria i praktyka*, Księgarnie Akademickie, Kraków 2000.
549. Sznajder A., *Euromarketing: uwarunkowania na rynku europejskim*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
550. Sznajder A., *Marketing wirtualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
551. Sznajder A., *Promocja w Internecie*, w: *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, red. B. Jung, Difin, Warszawa 2001.
552. Sznajder A., *Sponsoring jako narzędzie kreowania marki*, w: *Zarządzanie silną marką*, red. M.K. Witek-Hajduk, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
553. Sznajder A., *Technologie mobilne w marketingu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
554. Szostak R., *Elementy prawa cywilnego*, w: *Podstawy prawa dla ekonomistów*, red. B. Gnel, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

555. Szpringer W., *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
556. Szpringer W., *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu. Ujęcie instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
557. Sztaba S., *Aktywne poszukiwanie renty. Teoria. Przykłady historyczne. Przejawy w polskiej gospodarce lat dziewięćdziesiątych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002.
558. Szychowiak M., *Problemy bezpieczeństwa w architekturze SOA*, Politechnika Poznańska, Poznań 2010.
559. Szymański G., *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Politechnika Łódzka, Łódź 2013.
560. Tan F.B., *Advanced Topics in Global Information Management*, Idea Group Publishing, Hershey 2002.
561. Taneja N.K., *Flying Ahead of the Airplane*, Ashgate Publishing Limited, Burlington, Vermont 2008. Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie Sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
562. Tapscott D., Ticoll D., *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*, Free Press, New York 2003.
563. Tapscott D., Ticoll D., Lowy A., *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
564. Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia: o globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
565. Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York 2008.
566. Tasner M., *Marketing in the Moment: The Practical Guide to Using Web 3.0 Marketing to Reach Your Customers First*, Pearson Education Inc., New Jersey 2010.
567. Taylor J.B., Weerapana A., *Principles of Economics*, South-Western, Cengage Learning, Mason 2012.
568. Taylor M.C., *The Moment of Complexity. The Emerging Network Culture*, University of Chicago Press, Chicago 2003.
569. *The Economic and Social Impact of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda*, OECD Publishing, Paris 1999.
570. *The New Institutional Economics of Markets*, red. E.G. Furubotn, R. Richter, Edward Elgar, Cheltenham 2010.
571. Thomas R.G., *Free Capital: How 12 Private Investors Made Millions in the Stock Market*, Harriman House, Petersfield, Hampshire 2011.
572. Thompson J.L., Martin F., *Strategic Management: Awareness & Changes*, Cengage Learning, Andover 2010.
573. Toborek-Mazur J., *Holding jako podmiot rachunkowości*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
574. Toffler A., *The Third Wave*, William Colins Sons & Co. Ltd, New York 1980.

575. Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985.
576. Tokarski Z., *Wybrane modele oligopolu i kartelu*, w: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, A. Ujwary-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu-National-Louis University, Nowy Sącz 2010.
577. Towalski R., *Przedsiębiorstwo i stosunki pracy*, w: *Socjologia gospodarki*, red. J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, Difin, Warszawa 2006.
578. Tschäppeler R., Krogerus M., *The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking*, Profile Books Ltd., London 2011.
579. Tulgan B., *The Manager's Pocket Guide to Generation X*, HRD Press, Minneapolis 1997.
580. Turban E., King D., Lee J., Warkentin M., Chung H.M., *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 2002.
581. Tuten T.L., *Enterprise 2.0: How Technology, eCommerce, and Web 2.0 are Transforming Business Virtually*, Praeger, Santa Barbara 2010.
582. Unsal F., Erickson G.S., *Online Auctions: a Review of Literature on Types of Fraud and Trust Building*, w: *Trust and New Technologies. Marketing and Management on the Internet and Mobile Media*, red. T. Kautonem, H. Karjaluoto, MPG Books Ltd., Cornwall 2008.
583. Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa: zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
584. Van den Berg H., *International Finance and Open-Economy Macroeconomics. Theory, History, and Policy*, World Scientific, World Scientific, London–Singapore 2010.
585. Vance A., *Geek Silicon Valley: The Inside Guide to Palo Alto, Stanford, Menlo Park, Mountain View, Santa Clara, Sunnyvale, San Jose, San Francisco*, Globe Pequot, Guilford Town 2007.
586. Varian H.L., *Mikroekonomia. Kurs średni – ujęcie nowoczesne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
587. Veblen T., *Teoria klasy próżniaczej*, PWN, Warszawa 1971.
588. Veblen T., *Teoria klasy próżniaczej*, Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 1998.
589. Veblen T., *The Place of Science in Modern Civilisation and Other Essays*, Huebisch, New York 1919.
590. Veblen T., *The Theory of Business Enterprise*, Mentor, New York 1904.
591. Veblen T., *The Theory of the Leisure Class*, Macmillan, New York 1899.
592. Veloso M., *Web Copy That Sells: the Revolutionary Formula for Creating Killer Copy that Grabs Their Attention and Compels Them to Buy*, AMACOM, New York 2009.
593. Vesa J., *Mobile Services in the Networked Economy*, IRM Press, Hershey 2005.
594. Vickrey W.S., *Externalities in public facility use: the case of highway accidents*, National Bureau of Economic Research, California 1970.
595. Vickrey W.S., *Microstatics*, Harcourt, Brace & World, Michigan 1964.
596. Vickrey W.S., *Optimal Transit Subsidy Policy*, Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam 1980.

597. Vickrey W.S., *Rationalizing Transnational Income Taxation: Checking Tax Imperialism*, Columbia University, Department of Economics, Columbia 1990.
598. Vickrey W.S., Forstater M., Tcherneva P.R., *Full Employment and Price Stability: The Macroeconomic Vision of William S. Vickrey*, Edward Elgar, Massachusetts 2004.
599. Visser W., *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, John Wiley & Sons, New York 2011.
600. Vulkan N., *The Economics of E-commerce: A Strategic Guide to Understanding and Designing the Online Marketplace*, Princeton University Press, Princeton 2003.
601. Wajda S.T., *Yard Sales, w: Material Culture in America. Understanding Everyday Life*, red. H. Sheumaker, S.T. Wajda, ABC-CLIO Inc., California 2008.
602. Wallace P., *The Psychology of the Internet*, Cambridge University Press, Cape Town 1999.
603. Wallin J., *Business Orchestration: Strategic Leadership in the Era of Digital Convergence*, John Wiley & Sons, Chichester 2006.
604. Walter A., *Mysł jak Zuck. Pięć sekretów biznesowych Marka Zuckerberga genialnego założyciela Facebooka*, Helion, Gliwice 2013.
605. Wankel Ch., Marovich M., Stanaityte J., *Cutting-Edge Social Media Approaches to Business Education: Teaching with LinkedIn, Facebook, Twitter, Second Life, and Blogs*, Information Age Publishing Inc., Charlotte 2010.
606. Wang J.J., *Recent Development of e-Tailing and Its Logistics in China*, w: *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*, red. C.D.J. Waters, S. Rinsler, Kogan Page Limited, London–Philadelphia 2014.
607. Wangs H.H., *The Chinese Dream: The Rise of the World's Largest Middle Class and What It Means to You*, Bestseller Press, New York 2010.
608. Warkentin M., Sugumaran V., Bapna R., *Intelligent Agents for Electronic Commerce: Trends and Future Impact on Business Models and Markets*, w: *Internet Commerce and Software Agents: Cases, Technologies, and Opportunities*, red. S.M. Rahman, R.J. Bignall, Idea Group Publishing Inc., Hershey 2001.
609. Wasko J., Murdock G., Sousa H., *The Handbook of Political Economy of Communications. Global Handbooks in Media and Communication Research*, Wiley-Blackwell, Oxford 2007.
610. Waśniewski K.A., *Decyzje inwestycyjne współczesnej korporacji: dylematy racjonalności*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
611. Wawak S., *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2004.
612. Weber L., *Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009.
613. Weber S., *Information Age Economy. Information Technology in Supplier Networks: A Theoretical Approach to Decisions about Information Technology and Supplier Relationships*, Physica-Verlag, Springer-Verlag Company, New York 2001.

614. Weber S., *Information Technology in Supplier Networks. A Theoretical Approach to Decisions about Information Technology and Supplier Relationships*, Physica-Verlag, Heidelberg–New York 2001.
615. Weinhardt Ch., Blau B., Conte T., Filipova-Neumann L., Meinel T., Michalk W., *Business Aspects of Web Services*, Springer, Berlin–New York 2011.
616. Weiss S., *Streetwise Selling on Ebay: How to Start, Manage, and Maximize a Successful eBay Business*, Adams Media, Avon 2006.
617. West R.L., Turner L.H., *Understanding Interpersonal Communication: Making Choices in Changing Times*, Thomson Wadsworth, Boston 2009.
618. Westland J.Ch., *Ten Lessons That Internet Auction Markets Can Learn from Securities Market Automation*, w: *Advanced Topics in Global Information Management*, red. F.B. Tan, Idea Group Inc. (IGI), Hershey 2002.
619. Wetzstein M.E., *Microeconomic Theory Concepts and Connections*, Routledge, New York 2013.
620. Wheeler S., Nistor N., *Human Behavior in the Online Subculture*, w: *Toward the Virtual University: International Online Perspectives*, red. N. Nistor, Information Age Pub, Greenwich 2003.
621. White C., *Sergey Brin and Larry Page: The Founders of Google*, The Rosen Publishing Group Inc., New York 2007.
622. White M.A., Bruton G.D., *The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach*, Thomson South-Western, Mason 2010.
623. Whitman M., O'Connell Hamilton J., *The Power of Many: Values for Success in Business and in Life*, Crown Publishers, New York 2010.
624. Williams D., *Pro PayPal E-Commerce*, Apress, Berkeley 2007.
625. Williams P., Williams R., Mink M., *How to Be Like Women of Power*, Health Communication, Deerfield Beach 2008.
626. Williams Th.M., *False Advertising and the Lanham Act: Litigating Section*, Oxford University Press, Oxford–New York 2012.
627. Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
628. Williamson O.E., *Market and Hierarchies. Analysis and Anti-Trust Implications*, Free Press, New York 1975.
629. Wind Y., Fung V., Fung W., *Network Orchestration: Creating and Managing Global Supply Chains Without Owning Them*, w: *The Network Challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, red. P.R. Kleindorfer, Y.R. Wind, R.E. Gunthers, Prentice Hall Professional, New Jersey 2009.
630. Winiecki J., *Aberracje w gospodarce? Szukajcie państwa!*, w: *Kryzys globalny: początek czy koniec?*, red. J. Winiecki, Regan Press, Gdańsk 2009.

631. Witek-Hajduk M.K., *Kooperencja w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, w: *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, red. J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
632. Wittekind E., *Amazon.com: The Company and Its Founder*, ABDO Publishing Company, Minneapolis 2012.
633. Włudyka T., *Historia*, w: *Instytucje gospodarki rynkowej*, red. T. Włudyka, M. Smaga, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
634. Włudyka T., Smaga M., *Rynek*, w: *Instytucje gospodarki rynkowej*, red. M. Smaga, T. Włudyka, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
635. Wolfstetter E., *Topics in Microeconomics. Industrial Organizations, Auctions, and Incentives*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.
636. Wolpert-Gawron H., *Internet Literacy: Grade 3-5*, Teacher Created Resources, Westminster 2010.
637. Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1994.
638. Wu J., Chen J., *Distribution in China*, w: *Marketing Management in Asia*, red. S. Paliwoda, T. Andrews, J. Chen, Routledge, London–New York 2013.
639. Wurman P.R., *Online Auction Site Management*, w: *The Internet Encyclopedia*, t. 2, red. H. Bidgoli, John Wiley & Sons, New Jersey 2004.
640. Wyld D.C., *The Auction Model: How the Public Sector Can Leverage the Power of E-commerce through Dynamic Pricing*, w: *E-Government 2001*, red. M.A. Abramson, G.E. Means, Rowman & Little Field Publishers Inc., Boston 2001.
641. Wyse L., *Netiquette*, Debrett's Peerage Limited, New York 2012.
642. Yi X., Rahman S.M., Bignall R.J., Siew Ch.K., Wang X.F., *Software Agent-Mediated Internet Trading Framework*, w: *Internet Commerce and Software Agents: Cases, Technologies, and Opportunities*, red. S.M. Rahman, R.J. Bignall, Idea Group Publishing Inc., Hershey 2001.
643. Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.
644. Yost T.J., *The Computer Industry*, Greenwood Press, Westport 2005.
645. Yuann J.K., Inch J., *Supertrends of Future China: Billion Dollar Business Opportunities for China's Olympic Decade*, World Scientific, Singapore–Hackensack–New Jersey 2008.
646. Yurchisin J., Johnson K.P., *Fashion and the Consumer*, Berg, New York 2010.
647. Zakrzewska-Bielawska A., *Istota procesu zarządzania*, w: *Podstawy zarządzania: Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
648. Zawojski P., *Monitory między nami. O byciu razem i osobno w cyberprzestrzeni*, w: *Wiek ekranów: przestrzeń kultury widzenia*, red. A. Gwóźdź, P. Zawojski, Rabid, Kraków 2002.
649. Zeithammer R., *Forward-Looking Bidders in Online Auctions: A Theory of Bargain-Hunting on eBay*, Massachusetts Institute of Technology, Boston 2003.

650. Zhao F., *Maximize Business Profits Through E-partnerships*, IRM Press, Hershey 2006.
651. Zielińska-Głębocka A., *Handel międzynarodowy w dobie światowego kryzysu*, w: *Kryzys globalny. Początek czy koniec?*, red. J. Winiecki, Towarzystwo Ekonomistów Polskich, Gdańsk 2009.
652. Zielińska-Głębocka A., *Współczesna gospodarka światowa. Przemiany, innowacje, kryzysy, rozwiązania regionalne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
653. Zieliński M.Z., *Odpowiedzialność deliktowa pośredniczących dostawców usług internetowych. Analiza prawno-porównawcza*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
654. Zimmermann B., *Neue Führung von Ricardo.ch und der Ricardo Gruppe*, ricardo.ch AG, Zug 2012.
655. Zook Ch., *Strategia zrównoważonego wzrostu dla Twojej firmy. Globalna ekspansja i nowe modele działalności*, One Press, Gliwice 2007.
656. Zorska A., *Koncepcja twórczej destrukcji J.A. Schumpetera i jej odniesienie do przemian gospodarczych w dobie obecnej rewolucji naukowo-technicznej*, w: *Chaos czy twórcza destrukcja? Ku nowym modelom w gospodarce i polityce*, red. A. Zorska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
657. Żukowska J., *Analiza strategii wzrostu*, w: *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami: praca zbiorowa*, red. M. Matejun, M. Szczepańczyk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.

Artykuły w czasopismach

1. Achrol R.S., *Changes In The Theory Of Interorganizational Relations In Marketing: Toward A Network Paradigm*, „Academy of Marketing Science Journal” 1997, vol. 25, no. 1.
2. Adamczyk M., Piński A., *Miliony w Sieci. Najbogatsi w polskim Internecie, czyli jak zdobyć pierwszy rzeczywisty milion na wirtualnym rynku*, „Wprost” 2006, nr 16.
3. Addison L., *Beaniemania*, „Orange Coast Magazine” 1999, vol. 25, no. 3.
4. Ahuvia A., Izberk-Bilgin E., *Limits of the McDonaldization Thesis: eBayization and Ascendant Trends in Post-Industrial Consumer Culture*, „Consumption Markets & Culture” 2011, vol. 14, no. 4.
5. Alchian A.A., *Uncertainty, Evolution and Economic Theory*, „Journal of Political Economy” 1950, vol. 58, no. 3.
6. Alchian A.A., Demsetz H., *Production, Information Costs, and Economic Organization*, „The American Economic Review” 1972, vol. 62, no. 5.
7. Amit R., Zott Ch., *Value Creation in E-Business*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22.
8. Anwar S.F., Grant E.S., Rahman N., *The Informal Economy: Defining and Conceptualizing*, „Journal of Small Business & Entrepreneurship” 1996, vol. 13, no. 2.
9. Anwar S., McMillan R., Zheng M., *Bidding behavior in competing auctions: Evidence From eBay*, „European Economic Review” 2000, no. 50(2).

10. Aoki M., *Endogenizing Institutions and Institutional Changes*, „Journal of Institutional Economics” 2007, no. 3(1).
11. Aranowski A., *Zastosowanie teorii gier na rynku nieruchomości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2004, nr 394.
12. Ariguzo G.C., Mallach E.G., White D.S., *The First Decade of E-commerce*, „Int. J. Business Information Systems” 2006, vol. 1, no. 3.
13. Bednarczyk M., *Organizacja wirtualna w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 6(617).
14. Bendyk E., *Historia długiego ogona*, „Polityka” 2005, nr 41.
15. Betz F., *Strategic Business Models*, „Engineering Management Journal” 2002, vol. 14, no. 1.
16. Bajari P., Hortacsu A., *The Winner's Curse, Reserve Prices and Endogenous Entry: Empirical Insights from eBay Auctions*, „The Rand Journal of Economics” 2003, vol. 34, no. 2.
17. Baumol W.J., *The Transactions Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach*, „Quarterly Journal of Economics” 1952, no. 66.
18. Beyer K., *Od epoki agrarnej po gospodarkę opartą na wiedzy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 30.
19. Brutsch D., Frigo-Mosca F., *Virtuelle Organisation in der Praxis*, „IO Management” 1996, no. 9.
20. Burmann Ch., Arnhold U., *User Generated Branding State of the Art of Research*, „Markenmanagement” 2008, vol. 8.
21. Coase R.H., *The Problem of Social Cost*, „Journal of Law and Economics” 1960, vol. 3.
22. Chamberlin E.H., *Duopoly: Values Where Sellers Are Few*, „Quarterly Journal of Economics” 1929, no. 43.
23. Chodyński A., *Państwo jako interesariusz przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Państwo i Społeczeństwo” 2011, nr 2.
24. Chotkowski J., *Instytucje rynkowe i koszty transakcyjne – kluczowe pojęcia nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Roczniki Nauk Rolniczych” 2010, t. 97, z. 2.
25. Chu H., Liao S., *Exploring the Motivations of Consumer Resale Behavior In C2C E-commerce*, „Academy of Marketing Science Review” 2007, no. 11.
26. Coase R.H., *The Institutional Structure of Production (Nobel Lecture)*, „American Economic Review” 1992, vol. 82.
27. Coase R.H., *The Nature of Firm*, „Economica” 1937, no. 4.
28. Coase R.H., *The Nature of the Firm*, „Economica” 1937, no. 6.
29. Coase R.H., *The New Institutional Economics*, „The American Economic Review” 1998, vol. 88, no. 2.
30. Coase R.H., *The Problem of Social Cost*, „The Journal of Law and Economics” 1960, vol. 3. Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9.

31. Czarnota A., *Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej” 2009, nr 13.
32. Darnton J., *Lundy Is Newcomer Facing Strength of Mrs. Dwyer*, „The New York Times” 10.10.1970.
33. Dellarocas C., *The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms*, „Management Science” 2003, no. 49(10).
34. Fatuła D., *Rynek jako społeczny mechanizm wymiany dóbr i usług*, „Państwo i Społeczeństwo” 2011, nr 2.
35. Felson M., Spaeth J.L., *Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach*, „American Behavioral Scientist” 1978, no. 21.
36. Gancarczyk M., *Koncepcja sieci z perspektywy teorii kosztów transakcyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3.
37. Ghoshal S., Gratton L., *Integrating the Enterprise*, „MIT Sloan Management Review” 2002, no. 44(1).
38. Gibbons L. P., *The IPO Dash*, „CIO. The Magazine for Information Executives” 2001, vol. 14, no. 9.
39. Gładys-Jakóbiak J., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw w świetle wymogów zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej” 2011, nr 32.
40. Gorynia M., *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista” 1999, nr 6.
41. Grant R.M., Bakhru A., *The Limitations of Internationalization in E-commerce*, „European Business Journal” 2004, vol. 16, no. 3.
42. Gregg D.G., Walczak S., *E-commerce Auction Agents and Online-Auction Dynamics*, „Electronic Markets” 2003, vol. 13, no. 3.
43. Grochal-Brejda M., *Standaryzacja czy adaptacja? Strategie marketingowe przedsiębiorstw e-commerce na rynkach międzynarodowych – studium przypadków*, „Handel Wewnętrzny” 2013, t. 2.
44. Hamilton W.H., *The Institutional Approach to Economic Theory*, „American Economic Review” 1919, no. 9.
45. Hardt Ł., *Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 1–2.
46. Hatfield J.W., Milgrom P., *Matching with Contracts*, „The American Economic Review” 2005, no. 95(4).
47. Herrmann G.M., *Garage Sales Make Good Neighbors: Building Community through Neighborhood Sales*, „Human Organization” 2006, vol. 65.
48. Herrmann G.M., *Gift of Commodity: What Changes Hands in the U.S. Garage Sale?*, „American Ethnologist” 1997, vol. 24, no. 4.
49. Herrmann G.M., *Haggling Spoken Here: Gender, Class, and Style in US Garage Sale Bargaining*, „Journal of Popular Culture” 2004, no. 38.

50. Herrmann G.M., *His and Hers: Gender and Garage Sale*, „Journal of Popular Culture” 1995, no. 29.
51. Herrmann G.M., *Negotiating Culture: Conflict and Consensus in U.S. Garage Sale Bargaining*, „Ethnology” 2003, vol. 42, no. 3.
52. Herrmann G.M., *Women’s Exchange in the U.S. Garage Sale: Giving Gifts and Creating Community*, „Gender & Society” 1996, vol. 10, no. 6.
53. Herrmann G.M., Soiffer S.M., *For Fun and Profit: An Analysis of the American Garage Sale*, „Urban Life” 1984, vol. 12, no. 4.
54. Hicks J.R., *A Suggestion for Simplifying the Theory of Money*, „Economica” 1935, no. 2.
55. Hidvegi Z., Wang W., Whinston A.B., *Buy-price English Auction*, „Journal of Economic Theory” 2006, no. 129(6).
56. Hinterhuber A., *Value Chain Orchestration in Action and the Case of the Global Agrochemical Industry*, „Long Range Planning” 2002, no. 35.
57. Hodgson G.M., *Institutional Economic: Surveying the “Old and the New”*, „Metroeconomica” 1993, vol. 41, no. 1.
58. Hodgson G.M., *The Essence of Institutional Economics*, „Journal of Economic Issues” 2000, vol. 34, no. 2. Hortacsu A., de Asis Martinez-Jerez F., Douglas J., *The Geography of Trade on eBay and MercadoLibre*, „Net Institute” 2006, no. 06–09.
59. Horodecka A., *Instytucjonalizm i podejście instytucjonalne do polityki gospodarczej*, „Polityka Gospodarcza” 2001–2002, nr 5–6.
60. Hu X., Lin Z., Whinston A.B., Zhang H., *Hope or Hype: On the Viability of Escrow Services as Trusted Third Parties in Online Auction Environments*, „Information Systems Research” 2004, no. 15(3).
61. Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P., *A General Theory Of Network Governance: Exchange Conditions And Social Mechanisms*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 4.
62. Katz R.L., Callorda F.M., *Desarraigo Cultural EnContenidos De Internet: Un Análisis Para América Latina (Cultural Uprooting In Internet Files: An Analysis For Latin America)*, „Social Science Research Network. Actas de la VIII Conferencia CPR LATAM, Bogotá, D.C., 30–31 de Mayo de 2014” 2014.
63. King W., *The Boom in Nostalgia Turns Junk Into Junque; The Boom in Nostalgia Turning Junk Into Junque*, „The New York Times” 8.08.1970.
64. Kisperska-Moroń D., *Świat wirtualnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2008, nr 1(4).
65. Kłak A., *Nowa generacja platform aukcyjnych*, „Scientific Bulletin of Chełm. Section of Mathematics and Computer Science” 2009, nr 1.
66. Konikowski J., *A(u)kcje niezgody*, „Puls Biznesu” 2005, nr 1926.
67. Kosiński K., *Właściciel Allegro przyjmuje Ceneo*, „Puls Biznesu” 2013, nr 2257.

68. Ku G., Malhotra D., Keith Murnighan J., *Towards a Competitive Arousal Model of Decision-Making: A Study of Auction Fever in Live and Internet Auctions*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2005, no. 96.
69. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, no. 4(117).
70. Lin Z., Li D., Janamanchi B., Huang W., *Reputation Distribution and Consumer-to-Consumer Online Auction Market Structure: An Exploratory Study*, „Decision Support Systems” 2006, no. 41.
71. Livingston J.A., *How Valuable Is a Good Reputation? A Sample Selection Model of Internet Auctions*, „Review of Economics and Statistics” 2005, no. 87(3).
72. Lucking-Reiley D., *Auctions on the Internet: What's Being Auctioned, and How?*, „The Journal of Industrial Economics” 2000, vol. 43, no. 3.
73. Lucking-Reiley D., *Using Field Experiments to Test Equivalence Between Auction Formats: Magic on the Internet*, „The American Economic Review” 1999, vol. 89, no. 5.
74. Lucking-Reiley D., *Vickrey Auctions in Practice: From Nineteenth-Century Philately to Twenty-First-Century E-Commerce*, „Journal of Economic Perspectives” 2000, vol. 14, no. 3.
75. Machowski J., *Organizacja sieciowa – jej wymiary i metody ich pomiaru*, „Prace Geograficzne” 2009, z. 121.
76. Magretta J., *Tajniki modelu biznesowego*, „HBR Polska” 2003, nr 1.
77. Makarenko V., *Allegro.pl kontra Złote Tarasy*, „Gazeta Wyborcza” 2007, nr 33.
78. Małysz J., *Instytucje a koszty transakcyjne w świetle neoinstytucjonalnej ekonomii*, „Ekonomista” 2003, nr 3.
79. Mańkowska N., *Usługi e-administracji dla przedsiębiorstw a konkurencyjność instytucjonalna*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1. Marschak A.J., *The Rationale for the Demand for Money and of „Money Illusion”*, „Metroeconomica” 1950, no. 2.
80. Mathews T., *A Risk Averse Seller in a Continuous Time Auction with a Buyout Option*, „Brazilian Electronic Journal of Economics” 2003, no. 5.
81. Mathews T., Katzman B., *The Role of Varying Risk Attitudes in an Auction with a Buyout Option*, „Economic Theory” 2006, no. 27.
82. Mazurek G., *Fundamenty budowania wirtualnych społeczności*, „Modern Marketing” 2003, no. 4.
83. Mączyńska A., *Cywilizacyjne uwarunkowania rozwoju Polski*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2011, nr 5/55.
84. McNee R., *Towards a More Humanistic Economic Geography: the Geography of Enterprise*, „Tijdschrift voor Economische en Sociale Geographie” 1960, vol. 8, no. 51.
85. Melnik M.I., Alm J., *Does a Seller's Ecommerce Reputation Matter? Evidence From Ebay Auctions*, „Journal of Industrial Economics” 2002, no. 50(3).

86. Millman H., *Online Auctions are Changing the Face of Retail Landscape*, „Infoworld.com” 1999, vol. 20, no. 10.
87. Myerson R., *Optimal Auction Design*, „Mathematics of Operations Research” 1981, no. 6.
88. Myrdal G., *Institutional Economics*, „Journal of Economic Issues” 1978, no. 12.
89. Nelson R., *Recent Evolutionary. Theorizing About Economic Change*, „Journal of Economic Literature” 1995, vol. 33.
90. Neves M., Zuurbier P., Campomar M., *A Model for the Distribution Channels Planning Process*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2001, vol. 16, no. 7.
91. Nojszewski D., *Przegląd modeli e-biznesowych*, cz. 2, „e-Mentor” 2007, nr 2(19).
92. North D.C., *Economic Performance Through Time*, „The American Economic Review” 1994, vol. 84, no. 3.
93. North D.C., *Institutions*, „Journal of Economic Perspectives” 1991, vol. 5.
94. North D.C., *The New Institutional Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1986, no. 1.
95. North D.C., *Transaction Costs, Institutions and Economic History*, „Journal of Economic History” 1984, no. 140.
96. North D.C., Wallis J., *Integration Institutional Change in Economic History. A Transaction Cost Approach*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1994, no. 150.
97. Okruch M., *Jakie było pierwsze półrocze 2014 w Allegro?*, „Mensis” 2014, nr 29.
98. Panko R., *IT Employment Prospects: Beyond the Dotcom Bubble*, „European Journal of Information Systems” 2008, no. 3.
99. Piotrowicz P., *Zarządzanie procesowe kluczem do efektywności w dobie kryzysu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 575.
100. Pitchik C., Schotter A., *Perfect Equilibria in Budget-Constrained Sequential Auctions: an Experimental Study*, „Journal of Economics” 1988, vol. 19, no. 3.
101. Posner R., *The New Institutional Economics Meets Law and Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1993, no. 149(1).
102. Ratajczak M., *Popularność ekonomii instytucjonalnej. Moda czy trwała zmiana?*, „Zeszyty Naukowe PTE” 2011, nr 9.
103. Ratajczak M., *Transformacja ustrojowa w świetle ustaleń i założeń ekonomii instytucjonalnej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, z. 2. Rdzeń K., *Pasożyt marketingu czy kreatywność wyższych lotów?*, „Mensis.pl” 2012, nr 11.
104. Rendón López A., *Universidad Inteligente. Paradigma de Control?*, „Revista Amicus Curiae” 2013, vol. 4, no. 5.
105. Rosińska M., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa w oparciu o teorie instytucjonalne – koncepcja „instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw”*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica” 2008, nr 221.
106. Rosler M., *In Conversation. Community, Women and Work in the American Garage Sales*, „Garbage Sale Standard” 2012, no. 1.

107. Roth A., Ockenfels A., *Last-Minute Bidding and the Rules for Rending Second-Price Auctions: Evidence From eBay and Amazon Auctions on the Internet*, „American Economic Review” 2002, no. 92.
108. Rukstad M.G., Collis D., *DeRemate.com: Building a Latin American Internet Auction Site*, „Harvard Business School” 2002, no. 9-702-454.
109. Rutherford M., *Institutionalism between the Wars*, „Journal of Economic Issues” 2000, vol. 34, no. 2.
110. Shubik M., *The Dollar Auction Game: A Paradox in Noncooperative Behavior and Escalation*, „The Journal of Conflict Resolution” 1971, vol. 15, no. 1.
111. Soiffer S.M., Herrmann G.M., *Visions of Power: Ideology and Practice in the American Garage Sale*, „Sociological Review” 1987, no. 35.
112. Stankiewicz W., *Instytucjonalna teoria kontraktów – presja ekonomii i prawa*, „Ekonomia. Economics” 2013, nr 4(25).
113. Stępnicka N., *Proces integracji przedsiębiorstw tradycyjnych i firm internetowych w kontekście działań offshoringowych i outsourcingowych w Polsce i na świecie*, „Ekonomia i Prawo” 2011, t. 7.
114. Stos-Roman A., *Innowacje jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa opartego na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 653.
115. Strzelecki A., *Jak przeszukujemy sieć? „Długi ogon wyszukiwania”*, „e-Mentor” 2007, nr 4(21).
116. Sznajder A., *Handel elektroniczny w marketingu międzynarodowym*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej” 2005, nr 19.
117. Sznajder A., *Internetowe platformy przyszłości światowego handlu między przedsiębiorstwami?*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka” 2001, nr 3.
118. Sznajder A., *Rynki elektroniczne w gospodarce światowej*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 1–2.
119. Sznajder A., *Zastosowanie mobilnych technologii informacyjnych w marketingu*, „Gospodarka Narodowa” 2013, nr 7–8.
120. Thiel W., Trascasai C., Rymen J.M., *Orchestrating Distribution Channels*, „American Banker” 1999, no. 164.
121. Timmers P., *Business Models for Electronic Markets*, „EM – Electronic Commerce in Europe. EM – Electronic Markets” 1998, vol. 8, no. 2.
122. Timmers P., *Business Models for Electronic Markets*, „Focus Theme” 1998, vol. 3, no. 2.
123. Tobin J., *The Interest-Elasticity of Transactions Demand for Cash*, „Review of Economics and Statistics” 1956, no. 38(3).
124. *Toys Sold to Raise \$5 for the Neediest*, „New York Times” 28.12.1970.
125. Tung Y.A., Gopal R.D., Whinston A.B., *Multiple Online Auctions*, „IEEE Computer” 2003, no. 2.
126. Verduijn T.M., Hagdorn I., Kumar K., *A Model of Virtual Organization – A Structure and Process Perspective*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 2002, no. 1.

127. Vickrey W.S., *Counterspeculation. Auctions, and Competitive Sealed Tenders*, „Journal of Finance” 1961, vol. 16, no. 1.
128. Vickrey W.S., *Optimization of Traffic and Facilities*, „Journal of Transport Economics and Policy” 1967, no. 1(2).
129. Vickrey W.S., *Pricing, Metering and the Efficient Use of Urban Transportation Facilities*, „Highway Research Record” 1973, no. 476.
130. Wallini J., West H., *Orchestration Combines Partners’ Skills*, „Talouselämä” 2003, no. 21.
131. Weill P., Vitale M., *What IT Infrastructure Capabilities are Needed to Implement E-Business Models?*, „MIS Quarterly Executive” 2002, vol. 1.
132. Williamson O.E., *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, no. 2.
133. Williamson O.E., *Reflections on the New Institutional Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1985, no. 141.
134. Williamson O.E., *The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations*, „American Economic Review, Papers and Proceedings” 1971, vol. 61.
135. Ząbkowicz A., *Współczesna ekonomia instytucjonalna wobec głównego nurtu ekonomii*, „Ekonomista” 2003, nr 6.
136. Zbroińska B., *Wkład ekonomii kosztów transakcyjnych i teorii kontraktów do nauki o zarządzaniu*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2013, r. 17, nr 2.

Publikacje internetowe

1. *A Recipe for Growth: Adding Layers to the Cake*, <http://jeff.a16z.com/2012/01/18/a-recipe-for-growth-adding-layers-to-the-cake> (dostęp: 17.11.2014).
2. Adamczyk J., *Web 3.0 źródłem nowej wiedzy*, <http://www.emarketing.pl/artyk/artyk107.php> (dostęp: 11.08.2011).
3. Adaszewski F., *E-commerce – kryzysu nie było?*, <http://prnews.pl/nasz-gosc/fabian-adaszewski-e-commerce-kryzysu-nie-bylo-49764.html> (dostęp: 19.06.2014).
4. *Alibaba’s Tmall and Taobao Ecommerce Sites Pass \$157b in Combined 2012 Sales Volume*, <http://thenextweb.com/asia/2012/12/03/alibabas-tnmall-and-taobao-ecommerce-sites-pass-157b-in-combined-2012-sales-volume> (dostęp: 11.09.2014).
5. *Allegro w Czechach*, <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/allegro-w-czechach> (dostęp: 9.08.2014).
6. *Analyzing the Internet Diffusion in China Means Breaking it Up and Contextualizing it in East Asia*, <http://people.oii.ox.ac.uk/hanteng/2014/06/19/analyzing-the-internet-diffusion-in-china-means-breaking-it-up-and-contextualizing-it-in-east-asia> (dostęp: 16.11.2013).
7. *Annual Report 2001*, <http://files.investis.com/qxl/data/annrep01/newcover-23.pdf> (dostęp: 8.08.2014).
8. *Annual Report 2002*, <http://files.investis.com/qxl/data/2002items/2002-07-01.pdf> (dostęp: 4.08.2014).

9. *Annual Report and Accounts for the Year Ended 31 March 2004*, <http://www.qxl.co.uk/contents/uk/qxlmediacenter/data/AnnualReport2004finalwithc.pdf> (dostęp: 4.08.2014).
10. *Annual Report and Accounts for the Year Ended 31 March 2005*, <http://www.qxl.co.uk/contents/uk/qxlmediacenter/Articles/Full%20Annual%20Report%202005.pdf> (dostęp: 4.08.2014).
11. *Appeal from the United States District Court for the Northern District of Illinois, Eastern Division*, <http://domainnamewire.com/wp-content/ubid.pdf> (dostęp: 22.07.2014).
12. Bajari P., Hortacsu A., *Winner's Curse, Reserve Endogenous Entry: Empirical Insights from eBay Auctions*, http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=224950 (dostęp: 9.04.2014).
13. Barisic S., *eBay in Patent Fight Over "Buy It Now"*, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/06/12/AR2007061201653.html> (dostęp: 22.07.2014).
14. *Baseball Note*, <http://www.canoe.ca/StatsBBN/BC-BBN-LGNS-SFSPTSTRDE-R.html> (dostęp: 22.01.2014).
15. BAV: *najsilniejsze marki internetowe w Polsce*, http://wiadomosci.mediaryn.pl/news/28996,BAV:najsilniejszemarki_internetowe_w_Polsce,group2 (dostęp: 16.08.2014).
16. *Best Record Player*, <http://www.bestrecordplayer.com> (dostęp: 5.11.2014).
17. *Blisko 700 firm upadło w 2009 roku*, http://www.pb.pl/a/2010/01/06/Blisko_700_firm_upadlo_w_2009_roku (dostęp: 30.08.2014).
18. Błaszczuk A., Maciejewski A., *Pchli targ w Internecie*, <http://archiwum.rp.pl/artykul/288368-Pchli-targ-w-Internecie.html> (dostęp: 23.12.2013).
19. Boguszewicz T., *Fortuna w szortach*, <http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/298665.html?print=tak&p=0> (dostęp: 6.01.2014).
20. Boguszewicz T., *Handel w sieci ma za sobą świetny rok*, http://www.rp.pl/artykul/72960,285466_Handel_w_sieci_ma_za_soba_swietny_rok.html (dostęp: 30.08.2014).
21. Boguszewicz T., *Pani od zakupów*, <http://www.ekonomia24.pl/artykul/201186.html?print=tak&p=0> (dostęp: 20.08.2014).
22. Boguszewicz T., *Szał e-zakupów trwa*, http://www.rp.pl/artykul/5,260012_Szal_e_zakupow_trwa.html (dostęp: 17.06.2014).
23. *Boston Computer Exchange*, http://en.wikipedia.org/wiki/Boston_Computer_Exchange (dostęp: 21.01.2014).
24. *boxLot.com Signs Agreement to Acquire Hobby Markets Online; Premier Online Auction Site Welcomes Hobby Markets Members to Its Growing Community*, <http://www.thefreelibrary.com/boxLot.com+Signs+Agreement+to+Acquire+Hobby+Markets+Online-%3B+Premier...-a055998690> (dostęp: 23.01.2014).
25. Budek K., *Wielkie przejęcia w polskim Internecie*, <http://lifestyle.nf.pl/wielkie-przejecia-w-polskim-internecie,,43111,188> (dostęp: 8.08.2014).
26. *Buy Mercado Libre, The eBay Of Latin America*, <http://seekingalpha.com/article/712281-buy-mercadolibre-the-ebay-of-latin-america> (dostęp: 31.07.2014).

27. *Candy Dispenser*, <http://www.candywarehouse.com/products/disney-mickey-mouse-and-friends-pez-candy-packs-12-piece-display> (dostęp: 2.11.2012).
28. Carney M., *Hard Road to Online Fame and Fortune*, http://www.nzherald.co.nz/web-2-0/news/article.cfm?c_id=363&objectid=10372090 (dostęp: 17.11.2014).
29. Chojnowska K., *Amazon: 62 sprzedane przedmioty na sekundę*, http://wiadomosci.mediarnun.pl/news/24961,Amazon:_62_sprzedane_przedmioty_na_sekunde,tagi,group2 (dostęp: 12.06.2014).
30. Cisek T., *Bakker o Allegro.pl: Cel był jasny. W e-commerce mógł być tylko jeden gracz*, <http://www.polskatimes.pl/artykul/664791,bakker-o-allegropl-cel-byl-jasny-w-ecommerce-mogl-byc-tylko-jeden-gracz,id,t.html> (dostęp: 10.01.2014).
31. Cole J., *12 Historical Social Media (Marketing) Moments*, <http://adspace-pioneers.blogspot.com/2008/08/12-historical-social-media-marketing.html> (dostęp: 30.06.2014).
32. *Company Metrics*, <http://www.vuru.co/analysis/MELI> (dostęp: 2.08.2014).
33. Conlin R., *QXL Expands European Online Auction Reach*, <http://www.ecommercetimes.com/story/2829.html> (dostęp: 3.08.2014).
34. Czubkowska S., *Cudowny świat Allegro.pl*, <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/106207,cudowny-swiat-allegro.html> (dostęp: 8.01.2014).
35. Czyżewski B., Grzelak A., *Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania kosztów transakcyjnych na przykładzie przemysłu spożywczego w Polsce w latach 1992–2009*, www.sgh.waw.pl/katedry/.../Czyzewski_Grzelak_koszty_transakcyjne.doc (dostęp: 10.10.2014).
36. *Dobry marketing sprzedaje, opowiadając historię o marce*, <http://marketing.nf.pl/Artykul/12286/Dobry-marketing-sprzedaje-opowiadajac-historie-o-marce/budowanie-marki-marketing-strategia-marki-zarzadzanie-marka> (dostęp: 2.02.2014).
37. Druś M., *Pierwszy zysk QXL Ricardo, spór o Allegro.pl wciąż nierozstrzygnięty*, <http://www.pb.pl/1398161,66935,pierwszy-zysk-qxl-ricardo-spor-o-allegro-pl-wciaz-nerozstrzygniety> (dostęp: 20.07.2014).
38. *eBay and MercadoLibre Join Forces in Latin America*, <http://investor.ebay.com/Release-Detail.cfm?releaseid=60309> (dostęp: 25.07.2014).
39. *eBay Annual Report 1998–2014*, <http://www.annualreportowl.com> (dostęp: 17.07.2014).
40. *EBay Ends Patent Suit With MercExchange*, http://www.huffingtonpost.com/2008/02/28/ebay-ends-patent-suit-wit_n_89064.html (dostęp: 22.07.2014).
41. *EBAY, INC., Plaintiff, vs. BIDDER'S EDGE, INC., Defendant*, https://www.law.upenn.edu/fac/pwagner/law619/f2001/week11/bidders_edge.pdf (dostęp: 22.07.2014).
42. *E-commerce Revenues in The United States*, <http://www.singularity.com/charts/page104.html> (dostęp: 20.02.2013).
43. Egan M., *Alibaba 101: The Biggest IPO of All Time*, www.money.cnn.com/2014/09/10/investing/alibaba-ipo-record-china-ecommerce/index.html (dostęp: 12.09.2014).
44. *Endefürösterreichischen Auktionshaus-Pionier "One Two Sold"*, <http://www.heise.de/=newsticker/meldung/Ende-fuer-oesterreichischen-Auktionshaus-Pionier-One-Two-Sold-196072.html> (dostęp: 19.08.2014).

45. *Entrepreneur 2: Sam Morgan*, <http://education-for-enterprise.tki.org.nz/Resources-tools-templates/Business-case-studies/Sam-Morgan> (dostęp: 8.01.2014).
46. *Europe's Online Auctionplace. Annual Report 2003*, <http://web.archive.org/web/20051226071629> (dostęp: 10.10.2014).
47. *Exactly How Many Active Users Do the Middle East's Leading E-commerce Sites Have?*, <http://tahseen.ae/blog/wp-content/uploads/2012/10/graph1ebay.jpg> (dostęp: 1.09.2014).
48. *Fazy rozwoju Internetu*, <http://kaznowski.blox.pl:80/2007/10/Fazy-rozwoju-internetu.html> (dostęp: 22.07.2014).
49. Fitzpatrick A.J., *eBay Inc. et al. v. MercExchange LLC*, <http://www.duanemorris.com/articles/article2252.html> (dostęp: 18.07.2014).
50. *Francuzi pozwą eBay?*, <http://www.wirtualnemedial.pl/arttykul/francuzi-pozwa-ebay> (dostęp: 19.07.2014).
51. *Further Details re Proposed Merger with Ricardo.de*, <http://www.investegate.co.uk/articlePrint.aspx?id=200005160755286412K> (dostęp: 15.07.2014).
52. *Garage Sale Trail*, <https://www.garagesaletrail.com.au/sale/bargains-galore-3> (dostęp: 5.11.2014).
53. Gąsior M., *Pchle targi. Na zachodzie wciąż bardzo popularne, w Polsce przeniosły się do Internetu*, <http://natemat.pl/30519,pchle-targi-na-zachodzie-wciaz-bardzo-popularne-w-polsce-przeniosly-sie-do-Internetu> (dostęp: 29.11.2013).
54. *Główne przejawy Web 3.0*, <http://webinside.pl/news/4329> (dostęp: 2.07.2014).
55. Górak M., *Allegro kolonizuje byle demoludy*, <http://www.internetstandard.pl/news/103812/Allegro.kolonizuje.byle.demoludy.html> (dostęp: 9.08.2014).
56. Górak M., *Koniec sporu o Allegro*, <http://www.internetstandard.pl/news/95385/Koniec.sporu.o.Allegro.html> (dostęp: 13.07.2014, 19.07.2014, 9.08.2014).
57. Grenier F., *Marc-Antoine Jamet (Unifab): "Nous ne Notons Pas de Baissesignificative Du Nombre de Faux Sur eBay"*, <http://www.journaldunet.com/0701/070116-unifab-ebay-contrefacon.shtml> (dostęp: 19.07.2014).
58. Gruner S., Boudette N.E., *QXL.com Re-Evaluates Its Merger Plan With Ricardo.de Amid New Information*, <http://online.wsj.com/news/articles/SB96589090452876556> (dostęp: 4.08.2014).
59. Hajduk R., *Będzie fuzja*, <http://www.pcworld.pl/news/28160/Bedzie.fuzja.html> (dostęp: 18.07.2014).
60. Hanna M., *Mercadolibre Shares Surge Higher Following Strong Report*, <http://wallstcheatsheet.com/stocks/mercadolibre-shares-surge-higher-following-strong-report.html> (dostęp: 12.09.2014).
61. *History*, <http://www.tradeit.co.nz/history.html> (dostęp: 9.01.2014).
62. *Hobby Markets Online*, http://en.wikipedia.org/wiki/Hobby_Markets_Online (dostęp: 22.01.2014).
63. Hoffman D.L., Novak T.P., Chatterjee P., *Commercial Scenarios for the Web*, <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/hoffman.html> (dostęp: 19.04.2012).

64. *Internet Archive, Wayback Machine*, <http://web.archive.org> (dostęp: 12.12.2013).
65. *Internetowy potentat aukcyjny rozpoczyna ekspansję na Europę Wschodnią*, <http://biznes.interia.pl/wiadomosci-dnia/news/internetowy-potentat-aukcyjny-rozpoczyna-ekspansje-na-europe,153461> (dostęp: 19.07.2014).
66. Jastrow D., *Onsale And Egghead.com Agree To Merge*, <http://www.crn.com/news/channel-programs/18808295/onsale-and-egghead-com-agree-to-merge.htm> (dostęp: 24.01.2014).
67. *Jest szansa na koniec sporu o Allegro*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Jest-szansa-na-koniec-sporu-o-Allegro-1353460.html> (dostęp: 20.07.2014).
68. Jin G.Z., Kato A., *Consumer Frauds and the Uninformed: Evidence From an Online Field Experiment*, <http://www.glue.umd.edu/~ginger/research/eBay-Jin-Kato-0305.pdf> (dostęp: 9.04.2014).
69. Kauffman R.J., Wood C.A., *Running Up the Bid: Detecting, Predicting, and Preventing Reserve Price Shilling in Online Auctions*, http://misrc.umn.edu/workingpapers/fullPapers/2003/0304_022003.pdf (dostęp: 12.04.2014).
70. Katkar R., Lucking-Reiley D., *Public Versus Secret Reserve Prices in eBay Auctions: Results from a Pokemon Field Experiment*, <http://papers.nber.org/papers/W8183> (dostęp: 09.04.2014).
71. Klar M., *Allegro nie tylko w Polsce*, <http://blog.allegro.pl/index.php/2008/02/17/allegro-nie-tylko-w-polsce> (dostęp: 12.07.2014).
72. *Kłótnia internetowa*, http://pl.wikipedia.org/wiki/K%C5%82%C3%B3tnia_internetowa (dostęp: 30.07.2013).
73. Koliński A., *Przekazanie usług logistycznych w outsourcing*, <http://mojafirma.infor.pl/biznes-finance/porady/116569,Przekazanie-uslug-logistycznych-w-outsourcing.html> (dostęp: 4.06.2014).
74. *Koncepcja długiego ogona*, <http://www.werel.pl/blog/index.php/koncepcja-dlugiego-ogona.html> (dostęp: 24.06.2014).
75. Kotz J., *Dwa bieguny amerykańskich przestrzeni konsumpcji. Architektura introwersji Victor Gruena i kolaż przestrzenny Jona Jerde*, „Archivolta.com”, http://www.archivolta.com.pl/panel/dane/artykul_20130715183735.pdf (dostęp: 27.11.2013).
76. Koziół-Milanowicz T., *Czym jest Ranking Alexa*, <http://blog.chivo.pl/czym-jest-ranking-alexa> (dostęp: 17.09.2014).
77. Kyciak W., *E-commerce 2.0*, <http://ecommerce.blox.pl/2006/09/E-commerce-20.html> (dostęp: 30.06.2014).
78. Lai R., Malone T., Weill P., *Do Business Model Matter?*, <http://seeit.mit.edu/Publications/DoBMsMatter7.pdf> (dostęp: 24.04.2014).
79. Lemański A., *Magazyn Fortune: eBay powraca w wielkim stylu!*, <http://mensis.pl/aktualnosci/magazyn-fortune-ebay-powraca-w-wielkim-stylu> (dostęp: 31.03.2014).
80. Lewell J., *QXL.com Completes Bidlet Purchase*, <http://www.internetnews.com/bus-news/print.php/407461m> (dostęp: 3.08.2014).

81. Luckerson V., *These 2 Charts Show How Enormously Powerful Alibaba Is*, <http://time.com/91131/alibaba-ipo-in-two-charts> (dostęp: 13.09.2014).
82. Lukoff K., *Alibaba and eBay: More Competition Than Cooperation, Despite a Show of Friendship*, <http://venturebeat.com/2010/09/20/alibaba-and-ebay-more-competition-than-cooperation-despite-a-show-of-friendship> (dostęp: 12.09.2014).
83. Łągowska K., *Hakerzy najczęściej pracują nocą*, <http://gazetapraca.pl/gazeta.praca/1,74785,4918323.html> (dostęp: 7.01.2014).
84. Macharia J., *Naspers buys UK's Tradus for \$1.9 bln*, <http://www.reuters.com/article/2007/12/18/us-tradus-naspers-idUSL1836387920071218> (dostęp: 6.08.2014).
85. Maciejewski A., *Rośnie konkurent Allegro*, http://www.computerworld.pl/news/60091/Rosnie_konkurent.Allegro.html (dostęp: 4.08.2014).
86. Mangalindan M., *EBay Is Ordered To Pay \$30 Million In Patent Rift*, <http://online.wsj.com/news/articles/SB119751056840625503?mg=reno64wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB119751056840625503.html> (dostęp: 23.07.2014).
87. Mardesich J., *Onsale Takes Auction Gavel Electronic*, <https://www.crn.com/print-archive/19960708/691news008.asp> (dostęp: 24.01.2014).
88. *Marketingowe historie. Kto nas okłamuje?*, www.wiadomosci24.pl/artykul/marketingowe_historie_kto_nas_oklamuje_219187-2--1-d.html (dostęp: 1.02.2014).
89. Martens A., *Zasady komunikacji internetowej*, http://kandydaci.wsiz.rzeszow.pl/userfiles/file/Zasady%20komunikacji%20internetowej_Martens.ppt (dostęp: 30.07.2013).
90. *Meg Whitman*, <http://www.sukcespisanyszminka.pl/inspiracje/kobiety-sukcesu/item/2613-meg-whitman.html> (dostęp: 21.08.2014).
91. *Meg Whitman, CEO Wanita Dengan Pendapatan Termahal di Dunia*, <http://www.be-dahtekno.com/sosok-tekno/meg-whitman-ceo-wanita-dengan-pendapatan-termahal-di-dunia> (dostęp: 12.09.2014).
92. *Michael Spence*, http://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Spence (dostęp: 30.07.2014).
93. *Millionenübernahme: Ricardo.de Kauft Auktion24.ch*, <http://www.netzwoche.ch/News/2000/03/27/Millionenuebernahme-Ricardode-kaufAuktion24ch.aspx> (dostęp: 4.08.2014).
94. *Młodzi i media*, <http://edu.info.pl/98289> (dostęp: 17.11.2011).
95. *Nasdaq2*, <http://en.wikipedia.org/wiki/File:Nasdaq2.png> (dostęp: 16.11.2013).
96. Nicole K., *Naspers Acquires Tradus for Furthered Internet Expansion*, <http://mashable.com/2007/12/18/naspers-acquires-tradus> (dostęp: 5.08.2014).
97. Nyczka T., *Pierwsza w Poznaniu wyprzedaż garażowa już w sobotę!*, <http://www.gloswielpolski.pl/artykul/453076,pierwsza-w-poznaniu-wyprzedaz-garazowa-juz-w-sobote,id,t.html> (dostęp: 28.11.2013).
98. Ocetkiewicz R., *Tak powstało Allegro.pl. Od serwisu z piwnicy, do lidera w branży*, <http://interaktywnie.com/biznes/artykuly/biznes/tak-powstalo-allegro-pl-od-serwisu-z-piwnicy-do-lidera-w-branzy-24629> (dostęp: 10.01.2014).

99. Ochab J., *Dokąd zmierza spór o Allegro?*, <http://www.computerworld.pl/news/70718/dokad.zmierza.spor.o.Allegro.html> (dostęp: 13.07.2014).
100. *Offer for Tradus PLC*, <http://www.investegate.co.uk/article.aspx?id=200712180718101360K> (dostęp: 5.08.2014).
101. *OECD Input to the United Nations Working Group on Internet Governance*, www.oecd.org/internet/ieconomy/ebookoeedinputtotheunitednationsworkinggrouponinternetgovernance.htm (dostęp: 16.11.2013).
102. *Online Aukcje*, www.online-aukcje.com (dostęp: 21.11.2014).
103. *OnSale, Inc.*, <http://www.nasdaq.com/markets/ipos/filing.ashx?filingid=405225> (dostęp: 22.02.2014).
104. *OnSale – The Road Ahead*, <http://www.coursehero.com/file/1775308/case3> (dostęp: 19.01.2014).
105. *Oszczędny poznaniak pokazuje jak wymieniać franki*, <http://www.lepszypoznan.pl/2013/11/14/oszczedny-poznaniak-pokazuje-jak-wymieniac-franki.html> (dostęp: 17.11.2014).
106. *PayPal*, <http://www.paypal.com.dailyeconomic.com> (dostęp: 1.09.2014).
107. Parker D.A., *About Auction Vine*, <http://www.auctionvine.com/aboutav.html> (dostęp: 2.04.2013).
108. *Pchli targ*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Pchli_targ (dostęp: 30.11.2013).
109. Piński J., Piński A., *Wirtualny bazar*, http://www.wprost.pl/ar/58218/Wirtualny-bazar/?pg=1#an_1778811_012 (dostęp: 8.01.2014).
110. *Polska Inwestycja QXL.com. Część 2: QXL Poland*, http://allegro.pl/country_pages/1/0/marketing/prasa/biznesnet2.php (dostęp: 7.01.2014).
111. *Press Release QXL Ricardo plc – Six Month and Second Quarter Results*, [http://bankrupt.com/misc/QXLricardo\(H12005\).pdf](http://bankrupt.com/misc/QXLricardo(H12005).pdf) (dostęp: 4.08.2014).
112. *Proposed Merger with Ricardo.de AG – Details*, http://www.investegate.co.ukarticleprint.aspx?id=200_005160719086399K (dostęp: 3.08.2014).
113. *QXL and Ricardo Merge to Create Euro Auction Giant*, <http://www.pcadvisor.co.uk/news/desktop-pc/44/qxl-and-ricardo-merge-to-create-euro-auction-giant> (dostęp: 16.07.2014).
114. *QXL Annual Report 2000*, <http://files.investis.com/qxl/data/qxl2000.pdf> (dostęp: 7.08.2014).
115. *QXL.com plc and Ricardo.de AG Merge to Form QXL ricardo plc, Creates The Leading European Online Auction Service, One of the Biggest E-Commerce Companies*, <http://www.thefreelibrary.com/QXL.com+plc+and+ricardo.de+AG+Merge+to+Form+QXL+ricardo+plc,+Creates...-a062105620> (dostęp: 16.07.2014).
116. *QXL.com to Acquire Sweden's Bidlet In Stock Deal Valued at \$550.7 Million*, <http://online.wsj.com/news/articles/SB954147467206804753> (dostęp: 3.08.2014).
117. *QXL ricardo chce odzyskać Allegro*, <http://www.biznesnet.pl/2003/03/26/qxl-ricardo-chce-odzyskac-allegro> (dostęp: 19.07.2014).

118. QXL Ricardo plc, <http://web.archive.org/web/20071011182416/http://qxl.com> (dostęp: 5.08.2014).
119. QXL Ricardo przedstawiła swoją wersję historii przejęcia Allegro.pl, <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/qxl-ricardo-przedstawi-la-swoja-wersje-historii-przejecia-allegro-pl#> (dostęp: 19.07.2014).
120. Ramirez C., Q&A: Marcos Galperin, Co-Founder of Mercadolibre, http://www.bname-ricas.com/news/technology/Q*A:_Marcos_Galperin,_Co-founder_of_Mercadolibre (dostęp: 25.07.2014).
121. Rappa M., *Business Models on The Web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (dostęp: 24.04.2014).
122. Ratuszniak B., *Tak Facebook podbił internet. Historia potęgi*, <http://interaktywnie.com/biznes/artykuly/biznes/tak-facebook-podbil-internet-historia-potegi-23483> (dostęp: 5.01.2013).
123. *Results Presentation. For the Financial Year Ended 31 March 2008*, <http://www.naspers.com/pdf/financials/provisional-results/2008/presentation.pdf> (dostęp: 8.08.2014).
124. *ricardo.de AG. Semi-Annual Report 2000/01*, <http://www.ricardo24.de/pdf/Semi-annualReport00-01.pdf> (dostęp: 4.08.2014).
125. Rohde L., *QXL.com Buys Danish Auction Site*, http://www.computerworld.com.au/article/89751/qxl_com_buys_danish_auction_site (dostęp: 3.08.2014).
126. Ropuszyńska-Surma E., *Struktury rynku i ich regulacje*, http://www.ioz.pwr.wroc.pl/Pracownicy/Ropuszynska/SRR%202009_10/W4_5_Oligopol.pdf (dostęp: 20.10.2014).
127. Różańska Ż., *W Warszawie ruszyła moda na sąsiedzkie wyprzedaje. Zobacz co możesz na nich kupić*, <http://warszawa.naszemiasto.pl/artykul/1031595,w-warszawie-ruszyla-moda-na-sasiedzkie-wyprzedaje-zobacz-co,id,t.html> (dostęp: 29.11.2013).
128. *Rynek e-commerce w Polsce w 2008 roku* (raport SMB), <http://www.internetstats.pl/index.php/2009/04/rynek-e-commerce-w-polsce-w-2008-roku-raport-smb> (dostęp: 31.03.2014, 30.08.2014).
129. Sadowski P., *Web 1.0 vs. Web 2.0*, <http://www.sadowski.edu.pl/2010/12/web-1-0-vs-web-2-0> (dostęp: 29.07.2011).
130. *Sam Morgan Appointed to Fairfax Board*, <http://www.stuff.co.nz/business/3388260/Sam-Morgan-appointed-to-Fairfax-board> (dostęp: 17.11.2013).
131. *Semi-Annual Report 2000/01 ricardo.de AG*, <http://www.ricardo24.de/pdf/Semi-annual-Report00-01.pdf> (dostęp: 4.08.2014).
132. Shepherd L., *About Online Auction Sites*, www.ehow.com/about_4744575_online-auction-sites.html (dostęp: 23.12.2013).
133. *Spór o Allegro oczami QXL ricardo*, http://di.com.pl/news/9829,0,Spor_o_Allegro_oczami_QXL_ricardo.html (dostęp: 19.07.2014).
134. Staniek S., *Zróżnicowanie ekonomii instytucjonalnej*, <http://jacek.kwasniewski.eu.org/file/Staniek.pdf> (dostęp: 2.10.2014).
135. *Statystyki grup aukcyjnych*, http://aukcjostat.pl/id4_pl/grupy_aukcyjne.html (dostęp: 12.07.2014, 23.07.2014).

136. *Statystyki serwisów globalnych*, http://aukcjostat.pl/id3_pl/statystyki_globalne.html (dostęp: 25.06.2014).
137. Steiner I., *Wall Street Longs for Good Old Days of eBay Growth*, <http://www.ecommercebytes.com/C/abblog/blog.pl?/pl/2010/4/1271523606.html> (dostęp: 4.09.2014).
138. Stodolak S., *Historia sukcesu sklepu Amazon.com*, <http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/1090> (dostęp: 5.01.2014).
139. Szybisty Z., *Allegro coraz mniej jak serwis aukcyjny*, <http://www.internetstandard.pl/news/126270/Allegro.coraz.mniej.jak.serwis.aukcyjny.htm> (dostęp: 7.08.2014).
140. Szybisty Z., *Polacy nie boją się Europy*, http://www.internetstandard.pl/news/122981_2/Polacy.nie.boja.sie.Europy.html (dostęp: 9.08.2014).
141. *Taobao: The Leading Online Platform for Consumer to Consumer Selling*, <http://www.taobao-stock.com> (dostęp: 11.09.2014).
142. *Targuj się w Sieci*, <http://wiadomosci.mediarun.pl/news/29486> (dostęp: 18.04.2014).
143. *Telewest Ceo Joins QXL Ricardo Board*, <http://www.broadcastnow.co.uk/telewest-ceo-joins-qxl-ricardo-board/1167452.article> (dostęp: 12.09.2014).
144. *The History of Garage Sales*, <http://www.garagesalecow.com/learn-more-about-garage-sales.aspx> (dostęp: 22.10.2013).
145. *The Market Place*, <http://www.roughamairfieldsundaymarket.co.uk/carbootsale.asp> (dostęp: 5.11.2014).
146. Thelwell E., *Naspers to Acquire Tradus for £946m*, <http://www.telegraph.co.uk/finance/markets/2821319/Naspers-to-acquire-Tradus-for-946m.html> (dostęp: 7.08.2014).
147. *There's an Auction Closing Tonight at Hobbymarkets.com*, <http://www.thefreelibrary.com/There's+an+Auction+Closing+Tonight+at+Hobbymarkets.com-a019343087> (dostęp: 23.01.2014).
148. Tilve P., *Products?*, <http://tech.firstpost.com/news-analysis/ebay-to-be-sued-for-counterfeit-products-1289.html> (dostęp: 19.07.2014).
149. *Tim Jackson*, <http://www.businessweek.com/stories/2000-03-05/britain-dot-com-intl-edition> (dostęp: 6.08.2014).
150. *Trollowanie*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Trollowanie> (dostęp: 30.07.2013).
151. *uShip and Shiplly Announce Settlement of Their Legal Dispute*, <http://about.uship.com/post/press-release/uship-and-shiplly-announce-settlement-of-their-legal-dispute> (dostęp: 22.07.2014).
152. *Überuns*, <http://ricardo.ch/site/ch/de/about.html> (dostęp: 17.08.2014).
153. *Visitors by Country*, www.botalizer.com/website/ricardo.ch (dostęp: 19.08.2014).
154. *Web Archive*, <http://web.archive.org/web/19970704154245/http://www.philatelists.com/q/@358737zvxssk/missionp.html> (dostęp: 16.11.2014).
155. *What We Do*, <http://allegrogroup.com/what-we-do> (dostęp: 12.08.2014).
156. Wichowski M., *Ambasada USA poszła pod młotek*, http://archiwum.rp.pl/artikul/729878_Ambasada_USA_poszla_pod_mlotek.html (dostęp: 24.10.2013).

157. Wolski A., *Polska inwestycja QXL.com*, <http://www.biznesnet.pl/2000/07/19/polska-inwestycja-qxl-com-czesc-3-qxl-com-w-polsce> (dostęp: 19.07.2014).
158. Wowra W., *Historia Google: potęga, która powstała w garażu*, <http://www.pcworld.pl/news/356080/Historia.Google.potega.ktora.powstala.w.garazu.html> (dostęp: 5.01.2014).
159. Wowra W., *Spółeczności zmniejszają cyfrową przepaść*, http://e-biznes.pl/info/2008/23792,Spolecznosci_zmniejszaja_cyfrowa_przepasc.php (dostęp: 13.08.2014).
160. Ye Q., Hu Q., Li Y., *How Organizational Culture Shapes Competitive Strategies: a Comparative Case Study of Two Ecommerce Firms in China*, http://www.pacis-net.org/file/2008/PACIS2008_Camera-Ready_Paper_102.pdf (dostęp: 12.09.2014).
161. Zalesiński Ł., *Komplet kinkietów sąsiadowi tanio sprzedam*, <http://www.rp.pl/artyku-1/722609-Komplet-kinkietow-sasiadowi-tanio-sprzedam.html> (dostęp: 24.10.2013).
162. Zalewski P., *Naspers kupi właściciela Allegro, firmę Tradus, za 1,9 mld USD*, <http://www.internetstandard.pl/news/134381/Naspers.kupi.wlasciciela.Allegro.firme.Tradus.za.1.9.mld.USD.html> (dostęp: 8.08.2014).
163. Zalewski P., *Osiem cech Web 2.0*, <http://www.internetstandard.pl/news/107199/Osiem.cech.Web.20.html> (dostęp: 2.07.2014).
164. Zalewski P., *Serwis Aukcje24.pl przestanie istnieć*, <http://www.internetstandard.pl/news/107133/Serwis.Aukcje24pl.przestanie.istniec.html> (dostęp: 7.08.2014).
165. Zawadzki A., Przewłocka J., *Prosumenci w polskim internecie*, http://pliki.gemius.pl/Raporty/2008/Prosument_raport_Gemius.pdf (dostęp: 8.07.2014, 23.08.2014).
166. Zawadzki M., *Ranking młodych milionerów*, <http://www.dlaczego.com.pl/news/show/1217> (dostęp: 7.01.2014).
167. Zhou M., *The Effectiveness of Seller Credibility Systems in the Online Auction Market: Modeling the Seller's Point of View*, 2004, <http://drum.lib.umd.edu/bitstream/1903/1795/1/umi-umd-1776.pdf> (dostęp: 23.02.2014).
168. Zieliński J., *Użytkownicy Internetu i handel elektroniczny*, <http://www.winter.pl/w56.html> (dostęp: 10.01.2014).
169. Żółtek D., *Prosument – konsument przyszłości*, www.egospodarka.pl/38121,Prosument-konsument-przyszlosci,1,20,2.html (dostęp: 2.08.2011).
170. Żółtek D., *Żyjemy w erze wikinonii*, <http://netsetter.pl/zyjemy-w-erze-wikinonii> (dostęp: 10.07.2014).

Spis fotografii

Fotografia 2.1. <i>Garage sale</i> – garażowa wyprzedaż w Stanach Zjednoczonych	97
Fotografia 2.2. <i>Car boot sale</i> – wyprzedaż bagażnikowa w Londynie	105
Fotografia 2.3. <i>Flea market</i> – pchli targ w Stanach Zjednoczonych	106

Spis rysunków

Rysunek 1.1.	Źródła amerykańskiej ekonomii instytucjonalnej	24
Rysunek 1.2.	Główne obszary ekonomii instytucjonalnej	30
Rysunek 1.3.	Główne teorie ekonomii instytucjonalnej	32
Rysunek 1.4.	Nurty nowej ekonomii instytucjonalnej	33
Rysunek 1.5.	Strategie wzrostu przedsiębiorstwa w świetle ekonomii instytucjonalnej	52
Rysunek 1.6.	Typy rynków klasyfikowanych według kryterium społecznego podziału pracy i rozszerzania się procesu wymiany	56
Rysunek 1.7.	Rodzaje umów i transakcji występujących w nowej ekonomii instytucjonalnej	65
Rysunek 1.8.	Kategorie kosztów transakcyjnych według nowej ekonomii instytucjonalnej	70
Rysunek 2.1.	Piramida sektorów gospodarki nieformalnej	89
Rysunek 2.2.	Typy gospodarki nieformalnej – klasyfikacja ogólna	90
Rysunek 2.3.	Otoczenie gospodarki nieformalnej i jego cechy	94
Rysunek 2.4.	Rodzaje garażowych wyprzedaży ze względu na liczbę i rodzaj uczestników	99
Rysunek 2.5.	Formaty aukcji tradycyjnych	115
Rysunek 2.6.	Pozostałe rodzaje aukcji tradycyjnych	119
Rysunek 2.7.	Schemat wielodefinicyjności aukcji internetowych	126
Rysunek 2.8.	Modele aukcji ze względu na uczestników występujących w transakcjach handlowych	135
Rysunek 2.9.	Rodzaje serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych ze względu na rodzaj stosowanych cen	140
Rysunek 2.10.	Typy aukcji w internetowych serwisach aukcyjnych i transakcyjno- -aukcyjnych	145
Rysunek 3.1.	Języki, z których korzystali użytkownicy <i>e-commerce</i> w 2000 r.	177
Rysunek 3.2.	Uproszczony model struktury rynku online i internetowych serwisów aukcyjnych w latach 1995–2001	178
Rysunek 3.3.	Liczba użytkowników Internetu w Stanach Zjednoczonych w latach 1995–2000 na tle wybranych obszarów świata (w mln)	180
Rysunek 3.4.	Okres pęknięcia bańki dot-comów w <i>e-commerce</i> (na przykładzie notowań Nasdaq)	180

Rysunek 3.5.	Liczba serwisów aukcyjnych według kategorii tematycznych	188
Rysunek 3.6.	Liczba serwisów aukcyjnych w latach 1998–2000 według różnych źródeł	193
Rysunek 3.7.	Szacunkowe wartości <i>e-commerce</i> i aukcji online na świecie w latach 1996–2004 (w mld USD)	195
Rysunek 3.8.	Wartość przychodów modeli B2B i B2C w <i>e-commerce</i> w Stanach Zjednoczonych w latach 1997–2005 (w mld USD)	195
Rysunek 3.9.	Procentowy udział serwisów aukcyjnych osiągających określoną wartość sprzedaży w 1998 r.	196
Rysunek 3.10.	Model brokerski serwisu Hobby Markets Online, LLC	203
Rysunek 3.11.	Uproszczony model e-biznesowy serwisu aukcyjnego OnSale	207
Rysunek 3.12.	Uproszczony model aukcji internetowej w serwisie aukcyjnym eBay.com	218
Rysunek 3.13.	Notowania eBay Inc. w latach 1998–2005	219
Rysunek 3.14.	Wartość przychodów eBay Inc. w latach 1996–2005 (w mln USD)	221
Rysunek 3.15.	Liczba użytkowników, przedmiotów i kategorii w serwisie eBay.com w latach 1995–2002	222
Rysunek 3.16.	Liczba osób zatrudnionych w eBay Inc. w latach 1996–2002	222
Rysunek 3.17.	Wartość sprzedaży, przychodów i zysków eBay Inc. w latach 1996–2002 (w mln USD)	223
Rysunek 3.18.	Liczba użytkowników i przedmiotów eBay.com, OnSale i HMO w latach 1998–1999	224
Rysunek 3.19.	Porównanie wybranych wartości ekonomicznych uzyskanych przez eBay.com i OnSale w latach 1998–1999	224
Rysunek 4.1.	Liczba serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych powstałych w latach 2003–2011 w różnych częściach świata	280
Rysunek 4.2.	Model twórczej destrukcji na rynku online w świetle triady Josepha Aloisa Schumpetera	286
Rysunek 4.3.	Rodzaje fuzji i przejęć w świetle różnych kryteriów	293
Rysunek 4.4.	Oś czasu z uwzględnieniem fuzji i przejęć w gospodarce tradycyjnej i gospodarce cyfrowej	294
Rysunek 4.5.	Suma wartości przejęć różnych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych przez firmy eBay Inc., QXL Ricardo i MercdoLibre Inc. (w USD)	304
Rysunek 4.6.	Rodzaje konfliktów w świetle różnych klasyfikacji	306
Rysunek 4.7.	Długi ogon serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych na świecie z uwzględnieniem liczby aukcji w serwisie	319
Rysunek 5.1.	Segmenty i modele e-biznesu eBay Inc.	385

Rysunek 5.2.	Liczba pracowników eBay Inc. w Stanach Zjednoczonych i na świecie w latach 2002–2013	387
Rysunek 5.3.	Państwa korzystające z systemu PayPal (stan w 2013 r.)	391
Rysunek 5.4.	Liczba zarejestrowanych i aktywnych użytkowników wszystkich serwisów eBay Inc. w latach 2001–2006 (w mln)	393
Rysunek 5.5.	Przychody eBay Inc. z działalności aukcyjnej i transakcyjno-aukcyjnej w Stanach Zjednoczonych oraz w oddziałach regionalnych (w mld USD)	395
Rysunek 5.6.	Przychody eBay Inc. uzyskane z różnych segmentów działalności firmy aukcyjnej w latach 2001–2013 (w mld USD)	395
Rysunek 5.7.	Strategie rozwoju (wzrostu) grupy aukcyjnej eBay Inc. w latach 1995–2014 (w odniesieniu do różnych form konkurencji)	403
Rysunek 5.8.	Całkowita wartość towarów sprzedanych przez serwisy eBay Inc. i Amazon.com w latach 2001–2010 (w mln USD)	408
Rysunek 5.9.	Przychody eBay Inc., Alibaba Group i Amazon Inc. w 2013 r. (w mln USD)	409
Rysunek 5.10.	Całkowita wartość sprzedaży w serwisie TaoBao w latach 2003–2012 (w mld USD)	414
Rysunek 5.11.	Ekosystem serwisów i narzędzi tworzących witrynę aukcyjną TaoBao i Alibaba	415
Rysunek 5.12.	Udział serwisu TaoBao w chińskim rynku B2C i C2C w pierwszym kwartale 2012 r.	418
Rysunek 5.13.	Udział serwisu Alibaba w <i>e-commerce</i> w 2013 r. (w mld USD)	418
Rysunek 5.14.	Wartość przychodów grup aukcyjnych Alibaba i eBay Inc. w latach 2010–2013 (w mld USD)	419
Rysunek 5.15.	Struktura organizacyjno-podmiotowa QXL.com plc i Ricardo.de AG po połączeniu	430
Rysunek 5.16.	Rozmieszczenie geograficzne wybranych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych QXL Ricardo Group w 2007 r. (według danych z 11.10.2006 r.)	433
Rysunek 5.17.	Miejsce grup aukcyjnych QXL Poland i Grupy Ricardo w portfolio międzynarodowej firmy medialnej Naspers Ltd w 2008 r.	435
Rysunek 5.18.	Notowania QXL.com/QXL Ricardo w latach 2001–2006	441
Rysunek 5.19.	Dochody i obroty QXL Ricardo plc w latach 2003–2007 (w mln GBP)	442
Rysunek 5.20.	Przychody i zyski operacyjne (EBITA) Grupy QXL Ricardo w latach 2006–2009 (tj. w ciągu 4 lat obrotowych Grupy) (w mln EUR)	444
Rysunek 5.21.	Rozmieszczenie serwisów Grupy Allegro w Europie Środkowej i Wschodniej	448

Rysunek 5.22.	Chronologia powstawania i przejmowania serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w ramach Grupy Allegro w latach 2003–2008	451
Rysunek 5.23.	Liczba internautów w wybranych państwach Europy Środkowej i Wschodniej	452
Rysunek 5.24.	Długi ogon przedmiotów w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w Europie Środkowej i Wschodniej	455
Rysunek 5.25.	Struktura organizacyjna Grupy Ricardo z podziałem na cztery główne segmenty działalności grupy (według danych z II połowy 2014 r.)	461
Rysunek 5.26.	Przychody i zysk grupy aukcyjnej MercadoLibre w latach 2003–2013 (w mln USD)	469
Rysunek 5.27.	Poziom penetracji internetowej na początku XXI w. w wybranych państwach i regionach świata	474
Rysunek 5.28.	Notowania MELI w latach 2008–2014 (według NASDAQ)	475
Rysunek 5.29.	Procentowy udział przychodów grupy aukcyjnej MercadoLibre z filialnych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w latach 2006–2013	481
Rysunek 5.30.	Przychody netto w zagranicznych serwisach MercadoLibre w latach 2005–2013 (w mln USD)	483
Rysunek 5.31.	Przychody netto z działalności aukcyjnej, transakcyjno-aukcyjnej i nieaukcyjnej w serwisach filialnych MercadoLibre w wybranych latach (w mln USD)	484
Rysunek 5.32.	Przychody netto z działalności aukcyjnej, transakcyjno-aukcyjnej i nieaukcyjnej w wybranych serwisach filialnych grupy aukcyjnej MercadoLibre w wybranych latach (w mln USD)	485
Rysunek 6.1.	Układ podmiotowo-organizacyjny i strukturalny w zakresie aukcji online na świecie (podejście instytucjonalne)	492

Spis tabel

Tabela 1.1.	Tradycyjny instytucjonalizm a nowa ekonomia instytucjonalna (NEI) . . .	29
Tabela 1.2.	Wybrani przedstawiciele starej i nowej ekonomii instytucjonalnej oraz quasi-instytucjonalisci na świecie (według porządku alfabetycznego) . . .	36
Tabela 1.3.	Rodzaje i cechy instytucji formalnych i nieformalnych	44
Tabela 1.4.	Charakterystyka wybranych rodzajów integracji przedsiębiorstw	54
Tabela 1.5.	Najczęściej występujące formy rynku ze względu na liczbę podmiotów .	57
Tabela 1.6.	Cechy struktur rynkowych klasyfikowanych przez pryzmat przedsiębiorstw	58
Tabela 2.1.	Klasyfikacja aukcji według różnych kryteriów	112
Tabela 2.2.	Wykaz wybranych modeli stosowanych w odniesieniu do internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych . . .	132
Tabela 2.3.	Wybrane modele e-biznesowe i biznesowe wykorzystywane przez internetowe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne	133
Tabela 2.4.	Wykaz wybranych rodzajów internetowych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych	139
Tabela 2.5.	Porównanie serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych o zasięgu lokalnym i globalnym w ujęciu mikro	142
Tabela 2.6.	Związki między aukcjami internetowymi a aukcjami tradycyjnymi, garażowymi wyprzedażami i pchlimi targami	157
Tabela 2.7.	Wykaz przykładowych kosztów i utraconych korzyści z tytułu aukcji online ponoszonych przez kupujących i sprzedających w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych	163
Tabela 2.8.	Wybrane korzyści dla kupujących i sprzedających wynikające z wykorzystania aukcji internetowych w stosunku do tradycyjnych form handlu	164
Tabela 2.9.	Wybrane zasady netykiety e-mailowej, grup dyskusyjnych i chat roomów obowiązujące przy korzystaniu z serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych	170
Tabela 3.1.	Wybrane horyzontalne serwisy aukcyjne C2C i B2C w Stanach Zjednoczonych w latach 1995–2001	182
Tabela 3.2.	Wertykalne serwisy aukcyjne w Stanach Zjednoczonych funkcjonujące w latach 1995–2001	189
Tabela 3.3.	Wartość miesięcznego przychodu największych internetowych serwisów aukcyjnych w Stanach Zjednoczonych w 1998 r. (w USD) . . .	197

Tabela 3.4.	Wykaz wybranych danych firmy eBay Inc. w latach 1995–2002	221
Tabela 3.5.	Porównanie eBay.com, OnSale i Hobby Markets Online	223
Tabela 3.6.	Strategia ekspansji eBay Inc. na rynki zagraniczne w latach 1999–2001	226
Tabela 3.7.	Wartość <i>e-commerce</i> w wybranych państwach w latach 1996–2002 (w mln USD)	230
Tabela 3.8.	Wybrane serwisy aukcyjne „reszty świata” powstałe w latach 1995–2001	231
Tabela 3.9.	Funkcjonalność wybranych serwisów aukcyjnych na świecie w latach 1995–2001	252
Tabela 3.10.	System gwiazdkowy w wybranych serwisach aukcyjnych	255
Tabela 3.11.	Opłaty i prowizje w internetowych serwisach aukcyjnych w 2000 r.	258
Tabela 3.12.	Kategorie przedmiotowe w wybranych serwisach aukcyjnych wraz z odpowiadającą im liczbą podkategorii w 2000 r.	263
Tabela 3.13.	Narzędzia zapewniające bezpieczeństwo transakcji aukcyjnych w wybranych serwisach aukcyjnych w XX w. i na początku XXI w.	266
Tabela 4.1.	Największe serwisy aukcyjne na świecie, które przetrwały okres twórczej destrukcji na rynku internetowym	279
Tabela 4.2.	Wybrane serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne (horyzontalne i wertykalne) na świecie powstałe po kryzysie dot-comów w 2002 r.	280
Tabela 4.3.	Wybrane cele i korzyści dla serwisów aukcyjnych i transakcyjno- -aukcyjnych wynikające z M&A	289
Tabela 4.4.	Chronologia fal fuzji i przejęć w gospodarce tradycyjnej na świecie oraz w serwisach i firmach aukcyjnych	293
Tabela 4.5.	Fuzje serwisów i firm aukcyjnych w latach 1997–2014	295
Tabela 4.6.	Przejęcia wybranych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych przez inne serwisy i firmy aukcyjne na świecie w latach 1997–2010	296
Tabela 4.7.	Wybrane przejęcia największych serwisów i firm aukcyjnych w latach 1997–2002	298
Tabela 4.8.	Przykładowe przejęcia w trzech największych firmach (grupach aukcyjnych) na świecie w latach 2003–2014	301
Tabela 4.9.	Wybrane konflikty i spory handlowe o charakterze ukrytym w latach 2002–2014	312
Tabela 4.10.	Wybrane rodzaje usług świadczonych w ramach outsourcingu i offshoringu przez firmy zewnętrzne na rzecz serwisów i grup aukcyjnych	329
Tabela 4.11.	Największe serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne korzystające z wybranych usług outsourcingowych i offshoringowych	330
Tabela 4.12.	Web 1.0 i Web 2.0 w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych	338
Tabela 4.13.	Porównanie wybranych cech modeli eBayizacji i mcdonaldyzacji	356

Tabela 4.14.	Serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne należące do największych grup i paragrafów aukcyjnych na świecie w 2014 r.	363
Tabela 5.1.	Wybrane cechy różnicujące grupy aukcyjne „wielkiej czwórki” (według danych z 2013 r. i z II połowy 2014 r.)	373
Tabela 5.2.	Wybrane cechy upodabniające grupy aukcyjne „wielkiej czwórki” (według danych z II połowy 2014 r.)	375
Tabela 5.3.	Segmenty biznesu grupy aukcyjnej eBay Inc. w latach 2003–2012	382
Tabela 5.4.	Struktura organizacyjna i funkcjonalna grupy aukcyjnej eBay Inc. (obowiązująca od 2013 r.)	384
Tabela 5.5.	Struktura organizacyjna grupy aukcyjnej eBay Inc. w latach 2002–2014 (dane z II połowy 2014 r.)	386
Tabela 5.6.	Liczba pracowników grupy aukcyjnej na świecie i w USA oraz liczba fizycznych oddziałów eBay Inc. w latach 2002–2013	387
Tabela 5.7.	Liczba rynków obsługiwanych przez system PayPal w latach 2002–2013	390
Tabela 5.8.	Liczba użytkowników serwisów eBay Inc. i PayPal Inc. w latach 2002–2013	392
Tabela 5.9.	Liczba operacji oraz wartości całkowitej płatności PayPal w latach 2002–2010	393
Tabela 5.10.	Przychody netto eBay Inc. z obsługiwanych segmentów działalności w latach 2002–2013 (w układzie geograficznym)	394
Tabela 5.11.	Przychody netto eBay Inc. z obsługiwanych segmentów działalności w latach 2001–2013	396
Tabela 5.12.	Serwisy należące do eBay Inc. w latach 2003–2013	397
Tabela 5.13.	Liczba użytkowników Skype w latach 2005–2008	400
Tabela 5.14.	Modele wzrostu i rozwoju geograficznego eBay Inc. w świetle podejścia <i>growth</i> w latach 1995–2014	404
Tabela 5.15.	Serwisy eBay Inc. jako liderzy rynku i aktorzy drugoplanowi (według danych z II półrocza 2014 r.)	406
Tabela 5.16.	Liczba aukcji w serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych wybranych grup i paragrafów aukcyjnych (wykaz z II połowy 2014 r.)	407
Tabela 5.17.	Różnice w funkcjonowaniu serwisów eBay EachNet i TaoBao na rynku chińskim	416
Tabela 5.18.	Struktura organizacyjno-podmiotowa QXL.com plc i Ricardo.de AG przed połączeniem	429
Tabela 5.19.	Firmy i serwisy nabyte i utworzone przez QXL Ricardo Group w latach 2002–2007	431
Tabela 5.20.	Struktura grupy aukcyjnej Tradus/Naspers (według danych z 2014 r.)	436
Tabela 5.21.	Wybrane dane QXL.com w latach 1999–2002 (stan podany na 31 marca każdego roku, tj. koniec roku obrotowego firmy)	440

Tabela 5.22.	Dochody QXL Ricardo plc i obroty serwisów grupy aukcyjnej w latach 2003–2007 (w latach 2003–2006 stan podany na 31 marca każdego roku; w 2007 r. na koniec II kwartału)	442
Tabela 5.23.	Wykaz obszarów i linii biznesowych Grupy Allegro	447
Tabela 5.24.	Wybrane wskaźniki serwisu Allegro.pl w latach 2008–2012	449
Tabela 5.25.	Udział formatu aukcyjnego i formatu stałej ceny w serwisie Allegro w latach 2005–2007 i w 2014 r. (w %)	450
Tabela 5.26.	Liczba internautów i udział Internetu w wybranych państwach Europy Środkowej i Wschodniej w 2006 r. i 2013 r.	452
Tabela 5.27.	Procentowy wzrost liczby odsłon, liczby transakcji oraz całkowitej wartości sprzedaży w latach 2009–2010 w wybranych serwisach Grupy Allegro	453
Tabela 5.28.	Liczba aukcji w wybranych serwisach aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych w Polsce i krajach Europy Środkowej i Wschodniej (statystyka na 11–12 sierpnia 2014 r.)	454
Tabela 5.29.	Struktura organizacyjna Grupy Ricardo w latach 2008–2014	460
Tabela 5.30.	Najważniejsze dane dotyczące Ricardo.ch w latach 2011 i 2014	463
Tabela 5.31.	Wsparcie finansowe udzielone MELI w ramach dwóch rund finansowania	468
Tabela 5.32.	Wykaz filialnych serwisów MercadoLibre, w których istnieje możliwość dokonywania płatności internetowych za pośrednictwem MercadoPago (według stanu na 2014 r.)	471
Tabela 5.33.	Regionalne serwisy aukcyjne i transakcyjno-aukcyjne należące do grupy aukcyjnej MercadoLibre (według kolejności utworzenia; stan na 2014 r.)	479
Tabela 5.34.	Przychody netto uzyskiwane przez zagraniczne serwisy MercadoLibre w latach 2005–2013 (w mln USD)	482
Tabela 5.35.	Przychody netto z działalności aukcyjnej, transakcyjno-aukcyjnej i nieaukcyjnej w wybranych serwisach filialnych grupy aukcyjnej MercadoLibre w wybranych latach (w mln USD)	484
Tabela 5.36.	Wybrane dane grupy aukcyjnej MercadoLibre dla IV kwartału w latach 2007–2013 i I kwartału 2014 r.	486

Załącznik 1

Wykaz serwisów aukcyjnych wykorzystanych przez Davida Luckinga-Reileya w analizie rynku internetowego w Stanach Zjednoczonych w latach 90. XX w.

Auction Site	URL
A	
4a Travel	http://www.4a.com/auction
AB!C Absentee Auctions	http://nas.net/~draaks/anindex.html
ABC Live Auction	http://www.abcliveauction.com
ABQ	http://www.abq.com
Advantage Auction	http://advantageauction.com
Affiliated Computer Auction	http://remarketing.com/auction/index.html
American Fine Arts On-Line	http://www.afaol.com
American Image gallery	http://www.diamondlightphotos.com
Antebellum Covers	http://www.antebellumcovers.com
Antique Canada	http://www.antiquecanada.com
Antique Country	http://www.antiquecountry.com
Antique Photo.Com	http://antiquephoto.com
Art Auction	http://www.artauction1.com
Arte Ptrimivito	http://www.arteprimivito.com
Auction 2000	http://www.auction2000.net
Auction Bidding	http://auction-bidding.com/main.cfm
Auction Hoss Town	http://www.auctionhosstown.com
Auction Inc.	http://wwcd.com
Auction InfoCom	http://auction.infocom.net
Auction MCW	http://www.auctionmcw.com
Auction Nation	http://www.auctionnation.com
Auction Network	http://auction-network.com
Auction Port	http://auctionport.com
Auction Sales	http://ai.wwcd.com/auction/wof/index-wwcd.html
Auction Texas	http://auctiontexas.com
Auction Universe Inc.	http://auctionuniverse.com
Auction Vine	http://Auctionvine.com
Auction Ware	http://auctionware.com

Auction Site	URL
Auction Works	http://auctionworks.com
Auciton X	http://www.auctionx.com
Auction-123	http://auction-123.com
AuctionAddict.com	http://auctionaddict.com
AuctionNet	http://auction.net/electronic
Auctions U-Auction-It	http://uauction.com
AutographAuction	http://autographauction.com
Autographs & More	http://autografs.com
Awardmasters	http://www.awardmasters.com
B	
B2B Auction	http://b2b-auction.com
Basketball Bonanza	http://basketballbonanza.com
bid n ask	http://bidnask.com
BidAway	http://bidaway.com
Bid.com	http://www.bid.com
Biddernet.com	http://biddernet.com
Biddington's	http://biddingtons.com
BidnBuy	http://www.bidnbuy.com
Boxlot Online Auction	http://boxlot.com/index.html
Buffalo Bid	http://www.buffalobid.com
C	
Carousel Auction	http://carousels.com
City Auction	http://cityauction.com
Coin Universe	http://auction.coin-universe.com
Collectors Auction	http://www.collectorsauction.com
Cool Auctions	http://www.coolauctions.com
Cyber Auctions	http://www.cyber-auctions.com
Cyberhorse	http://www.cyberhorse.com
Cyberswap Auction House	http://www.cyberswap.com/7z7i2aNd
D	
Dallas Gold & Silver Exchange	http://www.dgse.com
Dan's Online Auction	http://abg.com/antiques/index.html
Dargate	http://www.dargate.com
Dealerauction	http://www.dealerauction.com
Dealsdeals	http://www.dealsdeals.com
Double J Sports & Auctions	http://doublejsports.com
Down-Jersey	http://www.down-jersey.com
drblank Engineering Textbook Auction	http://www.drblank.com/coeta.htm
E	
eBay	http://www.ebay.com

Auction Site	URL
Egallery	http://www.egallery.com
Encore E-Z Auction	http://www.encoreauction.com
F	
Fair Auction	http://www.fairauction.com
Fair Market	http://www.fairmarket.com
Fast Parts	http://www.fastparts.com
Fidelity Pacific	http://www.fidpac.com
First Auction	http://www.firstauction.com
G	
Galaxy Gold	http://galaxygold.com
Global Auction Online	http://global-auction.com/index.htm
Going, Going Sold	http://www.going-going-sold.com
GoingGoingGone	http://www.goinggoinggone.com
Golden Age	http://www.goldnage.com
Golfbids	http://www.golfbids.com
Golfclub Exchange	http://www.golfclubexchange.com
Golfweb Auction	http://www.golfweb.golfaction.com
H	
Haggle	http://www.haggle.com
Hollywood Auction	http://travel.to/hollywood
I	
Interactive Auction Online	http://www.iaoauction.com
Intermodal Exchange	http://www.intermodalex.com
J	
John Morelli Auctioneers	http://abcauction.com
Just Glass	http://www.justglass.com
K	
Keybuy	http://www.keybuy.com
Klik-Klok	http://www.klik-klok.com
L	
LabX	http://www.labx.com
LightningAuction	http://www.lightningauction.com
Live Auction	http://www.liveauctiononline.com
Live to Play	http://www.livetoplay.com
Livebid	http://www.livebid.com
M	
Mackley & Company	http://mackley.com
Manion's Auction	http://www.manions.com
Mile High Comics	http://www.milehighcomics.com
Miles of History Civil War Auction	http://www.collectorsnet.com/miles/auction/index.html

Auction Site	URL
N	
National Auction Properties Inc.	http://auctionz.com/index.shtml
Nauk's Vintage Records	http://78rpm.com
NetMarket	http://netmarket.com
New Spirit Jewelers & Crystal Gallery	http://wehug.com
Northerbys	http://www.northerbys.com
Numisma Mynthandel	http://www.web.idg.no/numisma
O	
One Web Place	http://www.onewebplace.com
Online Auction Warehouse	http://auctionwarehouse.com
Onsale	http://www.onsale.com
P	
Pacific Book Auction	http://www.nbn.com/~pba/index.html
Patriot Auctions	http://www.patriotauctions.com
Paulus Swaen	http://www.swaen.com
PC Buyer	http://www.pcbuyer.com
Peddleit	http://www.peddleit.com
Peter Johnson	http://www.pjcurrency.com
Pinocchio Productions Inc.	http://member.aol.com/PinocProd/auction.html
Playle's Postcard Auction	http://www.playle.com
Q	
Quixell	http://www.quixell.com
R	
Rotman Collectibles	http://www.wgcd.com/rotman
Roy Reynolds Coins	http://members.aol.com/coins96/auction.htm
S	
Sandafayre	http://www.sandafayre.com
Sceoppa.Com	http://sceoppa.com
Sell and Trade	http://www.sellandtrade.com
Sporting Auction	http://www.sportingauction.com
Sports Auction	http://SportsAuction.com
Stamps, Coins and Phonocards Auction	http://www.actcom.co.il/unistamps
Stein Auction	http://www.steinauction.com
Surplus Auction	http://surplusauction.com
T	
Target Auction	http://www.usbusiness.com
The Sporting News Auction	http://auctions.sportingnews.com
Then and Now Auction	http://www.thenandnow.com
Timeshare Resales International	http://www.tri-timeshare.com/AUCTIONS/Auctions.htm
Travel to Hollywood	http://www.travel.to/Hollywood

Auction Site	URL
Travelbids	http://www.travelbids.com
Travelfacts Auction	http://bid4travel.com
Trinity Minerals Company	http://www.trinityminerals.com/auction/auction.htm
U	
U Auction	http://www.uauction.com
UBID	http://ubid.com
Universal Studios	http://unistudiosauction.com
Up 4 Sale	http://www.up4sale.com
US Auctions	http://www.usauctions.com
V	
Virtual Nostalgia Auction Company	http://vnostalgia.com
W	
Wall of Fame	http://ai.wwcd.com/auction/wof/index-wwcd.html
Wine Cellar Auction	b.d.
winebid.com	http://winebid.com
World Wide Auction	http://wwwauction.com
WW-Sales	http://www.ww-sales.com

Załącznik 2

Wykaz wybranych serwisów aukcyjnych i transakcyjno-aukcyjnych funkcjonujących w Internecie w latach 1995–2014

#			
1234 Trade Online Auction	2j Auction	4sale-or-auction.com	
2Announce.comcom	321Gone	24/7 Collectibles Auctions	
A			
A Plus Auctions	Antique Trails	Auction Depot	Auction Junk Yard
A to Z Auction	AntiquePhoto.Com	Auction Expo International	Auctionland
A&A Auction Co	Art Forum	Inc.	AuctionLink
A&A Auction Gallery	Ashman Company	AuctionForce.com	Auctionport
A.N. Abell Auction Co.	Auctioneers and	Auction Game Sales	Auctions A-Z Online
ABI!C Absentee Auctions	Appraisers Inc.	AuctionGate	Auctions at Universal
Abamex	Associated Auctioneers Inc.	Auction House of the South	Studios Online
Abidon.com	Atlas Business Systems	Auction Hunter, The	Auctions cape
Abidon Internet Auctions	Auction 1 Online	Auction Interactive 2000	AuctionSearch.cc
AbraSell Auction	Auction4it.com	Auction Management	Auctions Online of Golden
Abraxas International Ltd.	Auctionables.com	Solutions	Age
Absolute Beanie Babies	AuctionAddict.com	Auction Nation	Auctions on the Net
Auction & Chat	Auction Advantage	Auction Net	Auction US
Advanced Asset Services	Auction Adventures	Auction One	Auction Vine
A-GarageSale.com	Auction Advertising	Auction Online – De Veiling	Auction-Warehouse.com
Alex Cooper Auctioneers	Advantage	Auction Sales	Auction Ware Online
Inc.	Auction America	Auction Store, The	AuctionWatch.com
AllAuctiondirectory.com	AuctionBanza!	Auction Universe	Auctionweiser
AllProducts Auction	Auction-Barn.com	Auction! Auction	
Amazon.com: Auctions	Auction Beagle	Auction2000	
Americas Auctions	AuctionBeagle.com	Auctionaddict.com	
Amity Auction Galleries	Auction Bidding	AuctionBuy	
Amy's Auctions	Auction Block Antiques and	Auction Hotline	
Antique Country	Collectibles	AuctionInc	

B			
Bailey's Honor Auction Service	Bid4it	Bidmore.com	Boyd's & Bears Live Auction
BankruptcyMarket.com	BidaBuy.com	BidNow	Brian Myers Auction Group
Bargain.com	BidAway	BidsWanted	Buffalo Bid Internet Auction
BargainProperty.com	BidBay.com	BidWerX.com	Burchard and Associates
BarterWire	BidBonanza.com	BidXS	Butterfield Butterfield & Dunning
Basketball Bonanza	Bid.com	Bidz.com	BuytSellIt.com
Bay9Auctions	Bid Crawler	Bill Fair & Company	BuytSellIt.com
Beanie Nation	Bid to Buy	Bill Hood and Sons Art and Antique Auctions	BuySellBid.com
BestBidding.com	Bidder Network Auction	Bill Wigley Auction Services Ltd	
Best Flea Market	BidderSuite	Bob Tucker & Associates Inc.	
BidNow.com	Bidders Edge	Boston.com Auctions	
Bid 1 Now	Bidders Paradise	Botb.com	
Bid2Bid	Biddin.com	Boxlot	
Bid4Assets	Biddington's		
Bid4assets.com	BidExpert.com		
	BidFind		
C			
Canadian Auction Group	Chuck Yarbro Auctioneers	Collectors Auction	Cqout.com
Casa D'Aste Pandolfini	Cincinnati Industrial Auctioneers Inc.	Collectors Gallery Inc.	CT Auctions Today
Caspart Management Co. Inc.	CityAuction	Collins Auction Galleries	CuteBid.com
Cat-Street.com	City Spree	Commercial Liquidators & Auctioneers	
Cdn Market Square	Classified Auctions	Comp USA auctions	
Ceausescu's Fortune	Classifieds2000	Consultants Research Institute	
Celebrity AuctiOnline	Cliff Shuler Auctioneers & Liquidators Inc.	Continental Plants Corp.	
Center Stage Collectibles	Cnet Auctions	Coulter & Associates Auctioneers	
ChooseBig.com	Cold Spring Galleries	CQ out	
China Guardian Auctions Co., Ltd.	Collector's Sales & Service		
D			
Dalia Stanley and Company	DealDeal.com	Direct Antique Auction Galleries	Dunning's Auction Services Inc.
Danbury Sales Inc.	Deal4u	Dorotheum	
Davis Auctioneers International Inc.	DeFina Auctions	Dove Brothers	
Dazzo	DigiBid.com	DSNweb	
	Digital City Auctions		
E			
Early Auction Company	Egghead.com	Encore Auction	EworldAuction
Ebay	Onsale.com	Engo.com	Excite Outlet Center
eBay Home Page	Ehammer.com	E Page	Express Auction Marketing Specialists
E-Bay Too	Ehli Auctions, Inc.	ePier.com	
EC&C Auctions	ELA Auctions, Stamps, Coins & Collectables	EPM	
e Deal		eWanted	
F			
Fair Auction	Fidelity Pacific Inc.	Forke Auctioneers	Frey & Sons
Fair Market	First Auction	Frank Crain Auctioneers	Furrow Auction Company
Fatty Tuna	Fisher Auction & Appraisal Services	Frank H. Boos Gallery	
Farrier & Ives		Fred Reisner Inc.	

G			
Gateway Business Auctions Seafood MarketPlace	Glassman Auctions Incorporated	Going, Going...Sold Golfbids.com	Great Western Auctioneers Inc.
Gateway Gallery Auction	Global Auction Club	GoodUsedStuff.com	gTrades.com
Gateway Seafood Auction	Global Auction Online	Graham Auctions	Guernsey's
Gebhardt's Antique Auction House	Global Auctions	Great Deals Atlanta	GuideSmart.com
George Smith Auctions	Go Bid 4 It	Great Gatsby's, The	
	Goffs Bloodstock Sales		
H			
Haggle Online Half.com	Hawaiian Auction	HK Reseller	Hudson & Marshall Auction Marketing
Harris Auction Galleries	Heartland Auction	H.L. Page Auctioneers & Appraisers	
Harvey Clar Estate Auction Gallery	Historic Castle For Sale (Melrose Castle in Virginia)	Howe Auction Sales	
I			
iAuction	Internet Auction	Investment Recovery Services	IRS Real Estate and Personal Property Sales
IBrax	Internet Auction Inc.	IPC/LEVY	Its Gotta Go
icollector	Internet Auction List	Iron Horse Auction Company	
Industrial Assets Inc.	InternetAuctionFind.com		
Interactive Auction Online	Internet World Auction Company		
Intermodal Equipment Exchange			
J			
J. Daniels & Associates	Jim Graham Auctions	John Dixon & Associates	
James J Reeves Mail Auctions and Supplies	Jim McCutcheon Auctioneers	John Morelli Auctioneers	
JC Devine Inc.	Joe Bradley Auctioneers	Just Beans	
K			
Keybuy Auction House	Knexa	Kunoozy.com	
Kittelty's Auction Rooms	Koll-Dove		
Klik-Klok Productions, LLC	Kruse International		
L			
La Salle Gallery	Lets Auction Now	LiveBid.com	Lunds Auctioneers & Appraisers Ltd.
Landry Auctioneers	Liberty's Auction House	LMW Consultants, Inc.	Luv2Bid.com
Leavitt Phonograph Records	Lilly's Auction and Realty Liquidation World Inc.	Lone Star Auctioneers Inc.	Lycos Auctions
Lectronix Australian Internet Auctions	Liska and Associates	Los Angeles Modern Auctions	
	Live Auction Online		
M			
Malter Galleries Inc.	McFind.com	Modern Auction.com	My Beanie dot Com
Mall Agent.com Auctions	McSherry Auction Service	Mondus	
Mark Ferry Auctioneers	Michael Fox Auctioneers, Inc	MSN Auctions	
Maynards Industries		Murphy Auction Company	

N			
Natchez Bluff National Content Liquidators Inc. (NCL) National Property Solutions Inc.	Neville Auction Services New Spirit Jewelers and Crystal Gallery Nex Tag Nextmonet.com	NonprofitAuction.com Norman C. Heckler Auction Company Norman Levy Associates Inc.	Numismatists Online
O			
Ohio Auction, The Ohio Auction & Classifieds One Web Place	OnlineAuction.com Online Auction Services onSale	ONSALE Inc. Orbis Online OSU Property Management	Out Bid Me
P			
Parrot Commercial Information Center Peak Auctioneering Peddelt Phillips	Phoebus Auction Gallery On-Line Auction Pioneer Auction of Amherst Pompano Auction Service Popula	Portebello Square Pottery Auction Priceline.com Pricemate Reverse Auction Prizefight	ProAuction.net Property Room Provenance Auction Gallery
Q			
Quicksale QXL.com			
R			
Rabin Brothers Randy Kincaid Auction Company René Bates Auctioneers Inc.	Ritchie Bros. Auctioneers Rivenburg's Auction Gallery River City Auctioneers RK Auctions R.O. Schmitt Fine Arts	Rosen Systems Inc. Rosvall Auction Company Rotman Collectibles Russian Auction	
S			
Salvage Sale Sams Club Auction Sandafayre Saráchaga S.A. Schlenker Auction Service Ltd. Scouting Memorabilia Benefit Auctions ShopGoodWill.com Show and Sell Auction Seahawk Auctions	Seattle Auction Co. Seek123.com Sell And Trade Sellathon Auction Services Inc. Sellers Free Auction SellIt-Here Shop, A Slawinski Auction Company Smith Broughton & Sons Sold USA	Somerset Auctioneers Sothebys Sothebys.Com Sotheby's Home Page Southern Auctioneers Sporting News Auction House SportsTrade Spotty Dog's Stardoodles for Kids Statewest Auctions	Stein Auction Stokes Auction Inc. Storage Auctions Strickler's Sports Den Stuff Online Auctions Superior Stamp & Coin Surplus Auction Sweeney Kincaid
T			
Tampa Machinery Auction Inc. TBayAuctions.com Teletrade Auctions The Bargain Hut The Free Auction	The Online Market & Auction Theriaux's The Sale Barn Time Tunnel Totalbids Auctions UK	TRADE-it Trade Hall Trade Me Travelfacts Auction Treasure Hunt 2000 Treasure Hunters	Trekell Collection Troostwijk S.A. TWI Auctioneers

U			
U-Auction-it u Bid Ubid.com	uBid4it.com Unique Antiques & Auction Gallery	Up4Auction Up4Sale Upper Bid	USA Web Usellit.com
V			
Victor Morris VirtMarket.com Virtual Warehouse			
W			
WantAds.com Waverly's Auction House Wayne White Antiques and Auctioneer WebCharity.com	Weiler Group What's a Beanie Baby Worth? Whats It Worth? William Doyle Galleries	Willis Henry Auctions Inc. Wilson Auction Company WinAuction Wolff Auction Services Ltd. Wooboo.com	World Auctions Inc. World Wide Auctions
X			
XforSale Adult Auction			
Y			
Yahoo! Auctions YnotBid.com			
Z			
ZDNet: Auctions			