

**dr Artur Malinowski**

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

**dr hab. Piotr Senkus**

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

## **Rynek Business to Business w Polsce – zakres i perspektywy rozwoju**

### **Business to Business market in Poland – the scope and perspectives of development**

**Streszczenie:** Rynek B2B globalnie, jak i w Polsce podlega gwałtownemu rozwojowi. Główna przyczyna tego stanu rzeczy związana jest z upowszechnieniem się rynków elektronicznych. Elektroniczny rynek transakcyjny to przeniesienie tradycyjnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwami w sferę wirtualną. Spotykają się na nim dostawcy i kupujący, zaspakajając swe potrzeby – z jednej strony wyboru najlepszego dostawcy przez kupującego, a z drugiej, od strony dostawcy, zdobycia nowych kontraktów. Rynki elektroniczne mogą oferować swym użytkownikom rozmaite usługi oraz mogą wspierać różne fazy transakcji. Nowe rozwiązania, które zapewniają platformy zakupowe przyczyniają się do generowania wymiernych oszczędności, zarówno kosztowych jak i procesowych.

**Słowa kluczowe:** elektroniczne procesy zakupowe, elektroniczne zamówienia operacyjne, dźwignie oszczędności

**Abstract:** The article focuses on three areas of research related to the development of the B2B market. Firstly, the aim is to determine the definition of concepts B2B and B2C, an indication of the conceptual differences and commonalities. The second aim is to try to estimate the expenses generated in the B2B market in Poland, in the context of a comparative B2C market, and additionally estimate which part of the market is an e-commerce B2B. Thirdly, the authors point to the benefits and savings from the use of e-commerce businesses.

**Keywords:** e-sourcing, e-procurement, savings levers

### **Wstęp**

Rynek B2B globalnie, jak i w Polsce podlega gwałtownemu rozwojowi. Zdaniem Autorów, główna przyczyna tego stanu rzeczy związana jest z upowszechnieniem się rynków elektronicznych. Celem właściwym badania było zatem określenie ram rynku elektronicznego. Jako cel badawczy, wskazać można również próbę wskazania dalszych perspektyw rozwoju rynku B2B, w szczególności rynku elektronicznego, poprzez weryfikację skali rynku oraz analizę trendów technologicznych. W ramach analizy trendów technologicz-

nych, zamierzeniem była weryfikacja dość popularnej tezy o przejmowaniu przez elektroniczną część rynku B2B cech rynku B2C.

Artykuł koncentruje się na trzech problemach badawczych związanych z rozwojem rynku B2B. Po pierwsze, celem jest określenie i uporządkowanie definicyjne pojęć B2B i B2C, wskazanie różnic pojęciowych i cech wspólnych. Drugim problemem jest próba określenia specyfiki i rodzajów rynku elektronicznego B2B, oraz wskazania typowych przedmiotów podlegających obrotowi na tym rynku. Trzecim problemem jest próba oszacowania skali wydatków generowanych na rynku B2B w Polsce, w kontekście porównawczym do rynku B2C, a dodatkowo także szacowanie jaką część składową rynku B2B stanowi handel elektroniczny e-commerce. Autorzy wskazują także na korzyści i oszczędności z zastosowania rynku e-commerce dla przedsiębiorstw.

Podstawową, zastosowaną techniką badawczą jest krytyczna analiza treści aktualnej literatury i innych danych źródłowych. Do szacowania danych ilościowych wykorzystano metodę desk research na podstawie zagregowanej struktury kosztów przedsiębiorstw, ogólnodostępnych w danych GUS.

## Podstawowe definicje

Rynek B2B definiuje się jako rynek zakupów biznesowych (czyli zakupów realizowanych przez przedsiębiorstwa w ramach działalności operacyjnej i inwestycji). Definiując szerzej *Business to Business* (angielski skrót B2B) w obszarze wymiany informacji, rynek B2B określić można jako sieć powiązań między firmami tworzonych za pośrednictwem Internetu, jak również innych elektronicznych systemów wymiany informacji. Systemy B2B dostępne są dla firm, które zawarły między sobą umowy dotyczące wykorzystania takiego systemu. Nieodłączną cechą B2B jest identyfikacja użytkownika jako podmiotu biznesowego współpracującego z innym podmiotem<sup>1</sup>.

Model B2B odzwierciedla relacje zachodzące na rynku przedsiębiorstw (pomiędzy podmiotami gospodarczymi). Istnieją różne sposoby realizacji transakcji na linii przedsiębiorstwo-przedsiębiorstwo w zależności od charakteru wzajemnych kontaktów pomiędzy stronami<sup>2</sup>.

Modele B2B ukierunkowane na rynek są naturalnym następstwem technologii EDI (faktura elektroniczna i e-rozliczenia) i znajdują zastosowanie w przypadku utrzymywania stałych kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami (głównie przy wykorzystaniu rozwiązań ekstranetowych). Ze względu na stabilny udział poszczególnych uczestników, partnerzy muszą poświęcić sporo uwagi i środków aby zbudować zaufanie do własnej marki i zdobyć stałych klientów<sup>3</sup>.

Podstawowym rozwiązaniem w ramach modeli B2B ukierunkowanych na rynek są branżowe elektroniczne giełdy wymiany towarów i usług (*eMarketplaces*). Można je określić jako wirtualny, centralny rynek w Internecie, którego

<sup>1</sup> K.A. Schulz, M.E. Orłowska, *Architectural Issues for Cross Organisational B2B Inter-actions*, The University of Queensland, 2001, s. 101.

<sup>2</sup> P.T. Joseph, *E-Commerce: An Indian Perspective 2Nd Ed*, Prentice-Hall of India, New Dehli 2006, s. 44.

<sup>3</sup> T. Ordyskiński, *Modelowanie strategii rozwoju e-biznesu w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersyte-tu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 31.

głównym wyróżnikiem jest fakt, że w jego ramach funkcjonuje równocześnie wielu przedsiębiorców po obu stronach rynku (zakupów i sprzedaży). Powszechnym synonimem tego pojęcia jest zaś platforma handlowa (*electronic trading hub*)<sup>4</sup>.

Rynekowi B2B przeciwstawia się pojęciowo rynek B2C, czyli zakupów dokonywanych przez klientów indywidualnych (zakresowo mówimy tutaj o zakupach realizowanych przez gospodarstwa domowe, konsumpcja i inwestycje).

Model B2C obejmuje szereg transakcji, w których przedsiębiorstwa sprzedają swoje dobra lub usługi klientom indywidualnym. Sprzedaż ta obejmuje bardzo zróżnicowaną grupę produktów jak i usług i jest zwykle prowadzona w ogólnodostępnych sklepach internetowych lub na stronach zabezpieczonych hasłem (czasem posługujących się mechanizmami bezpiecznego logowania). Wyrazem relacji B2C jest więc detaliczny handel elektroniczny<sup>5</sup>.

Sklepy internetowe bazują na koncepcji elektronicznego koszyka tzw. konfiguratora. Mechanizm ten znacznie usprawnia proces składania zamówienia, pozwala bowiem klientowi na szybkie i bezproblemowe dokonanie procesu zakupu, dzięki swobodnemu poruszaniu się po katalogu z ofertą oraz automatycznemu zamieszczaniu wybranych przez niego produktów w formularzu zamówień<sup>6</sup>.

Z kolei jako rynek e-commerce rozumieć należy zakupy dokonywane w internecie, inaczej mówiąc e-zakupy.

Pojęcie e-sourcing oznacza realizację procesów zakupowych z wykorzystaniem elektronicznych platform zakupowych. E-procurement zdefiniować można jako elektroniczne zakupy operacyjne, czyli mówiąc inaczej realizacja zamówień do zawartych wcześniej umów handlowych. Jako e-procurement określa się w praktyce elektroniczny proces składania zamówień, połączony z odbiorem i rozliczeniem faktur. Systemy e-procurementowe wspierają całościowo te procesy.

Źródeł wartości rynków elektronicznych dla nabywców należy doszukiwać się w takich obszarach jak:

- bezpieczeństwo zawierania transakcji na rynku elektronicznym,
- duża liczba kupujących i sprzedających. Cecha ta sprawia, że danemu przedsiębiorstwu łatwiej będzie znaleźć odpowiednie towary oraz dostawców lub nabywców.
- łatwa w obsłudze strona internetowa rynku elektronicznego. Obsługa rynku elektronicznego powinna być łatwa i intuicyjna. Logiczny układ odnośników i podstron oraz łatwe wykorzystanie elementów i narzędzi takich jak np. wyszukiwarka produktów i firm, aukcja, płatności za produkty.
- duża liczba usług rynku elektronicznego. Rynki elektroniczne powinny dążyć do skutecznego wsparcia zarówno procesów przed-transakcyjnych (np. wyszukiwanie towarów i dostawców), finansową obsługą płatności

<sup>4</sup> W. Szpringer, *Prowadzenie działalności gospodarczej w Internecie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 112.

<sup>5</sup> T. Maciejowski, *Firma w Internecie – budowanie przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 175.

<sup>6</sup> W. Szpringer, *Prowadzenie działalności gospodarczej w Internecie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 111.

w czasie transakcji oraz procesy po-transakcyjne, jak np. obsługę logistyczną dostaw towarów<sup>7</sup>.

Stwierdzić należy, że główna różnica w zakresie definicji ma charakter podmiotowy, w postaci przeciwstawnych adresatów dostaw, czy usług (przedsiębiorstwo, klient indywidualny). Wnioskować można, że w zakresie przedmiotowym oba rodzaje rynku się do siebie zbliżają, zwłaszcza w elektronicznej części rynku. E-katalogi, sklepy internetowe, to pojęcia przypisywane pierwotnie do rynku B2C. Ich realna implementacja na rynku B2B znajduje także swoje odniesienie w aktualnym zakresie pojęciowym.

## Rodzaje zakupów B2B

Trudno wskazać jedną standardową klasyfikację rodzajów zakupów, ponieważ kryteriów podziałów jest dużo. Wspomnieć można chociażby o podmiocie dokonującym zakupu, przedmiocie zakupu, lokalizacji, relacjach na linii kupiec-sprzedający czy sposobie zakupu. Podziału zakupów funkcjonujących na rynku B2B dokonać można w oparciu o charakterystykę przedmiotu zamówienia. Inaczej mówiąc zakupy dzielimy na standardowe i konfigurowalne.

Zakupy standardowe dotyczą nabywania produktów i usług o wystandardyzowanej specyfikacji technicznej, które mogą być dostarczane przez szerokie grono dostawców. Typowymi produktami bądź usługami, które mogą być nabywane w ten sposób, są na przykład:

- artykuły biurowe (papier, długopisy, taśmy samoprzylepne),
- artykuły spożywcze (woda, słodycze, herbaty),
- sprzęt komputerowy (myszki, klawiatury, monitory),
- usługi biurowe (archiwizacja, tłumaczenia),
- media (energia elektryczna, woda),
- usługi ochrony.

Najczęściej przy zakupach standardowych wykorzystuje się umowy ramowe, które gwarantują dokonywanie zakupów wg ściśle określonych warunków handlowych oraz e-katalogi, gdzie kupujący spośród listy dostępnych produktów decyduje się na kupno konkretnych pozycji. Pozwala to na automatyzację procesu zakupowego, ponieważ nie ma konieczności przeprowadzania przed każdym zakupem procesu badania rynku i wyboru dostawcy, co oznacza znaczne oszczędności kosztowe i procesowe.

Zakupy konfigurowalne to de facto odwrotność zakupów standardowych, bowiem do zaspokojenia potrzeb występujących w przedsiębiorstwie konieczne jest przeprowadzenie pojedynczego projektu zakupowego. Wynika to bezpośrednio z charakteru produktu lub usługi, która ma zostać zakupiona. Specyficzne wymagania nie pozwalają na zakup wg standardowych rozwiązań, które często są tworzone z myślą o konkretnym przedsiębiorstwie. Przykładami mogą być wszelkie rozwiązania dedykowane, na przykład:

- usługi architektoniczne,
- usługi projektowe,

---

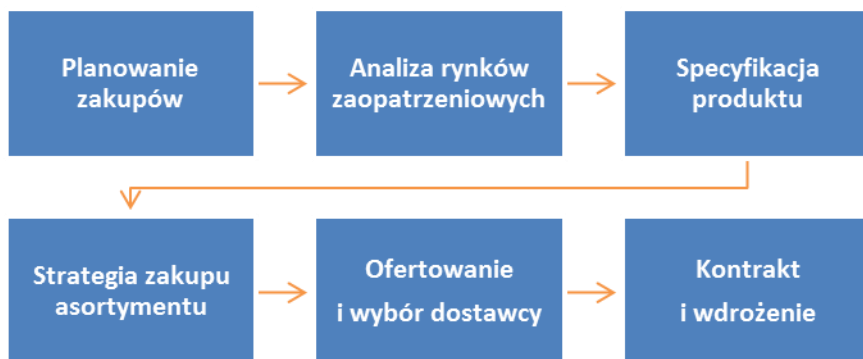
<sup>7</sup> R. Stockdale, C. Standing, *Market Makers' Recognition of Key Success Factors in Electronic Marketplaces*, "Australasian Journal of Information Systems", 10(2)/2003, s. 21.

- usługi marketingowe i reklamowe,
- usługi doradcze,
- specjalistyczne maszyny i urządzenia.

Zakupy konfigurowalne powiązane są produktami i usługami odznaczającymi się niepowtarzalnością i niejednorodnością, gdzie dostawca jest zobligowany przedstawić unikalne rozwiązanie dla każdego klienta. Dlatego też wybór dostawcy w ramach takich kategorii asortymentowych dokonywany jest każdorazowo po zaistnieniu potrzeby. Typowymi narzędziami elektronicznymi, które pomagają dokonać tego rodzaju zakupów, są elektroniczne zapytania ofertowe (e-RFX) oraz aukcje elektroniczne.

### Zakupy strategiczne i operacyjne

Pojęcie e-sourcing oznacza realizację procesów zakupowych z wykorzystaniem elektronicznych platform zakupowych.



Rys.1. Przebieg procesu zakupowego e-sourcing  
Źródło: Opracowanie własne.

E-procurement zdefiniować można jako elektroniczne zakupy operacyjne, czyli realizację zamówień do zawartych wcześniej umów handlowych. Jako e-procurement określa się w praktyce proces składania zamówień połączony z odbiorem i rozliczeniem faktur. Systemy e-procurementowe wspierają całościowo te procesy.



Rys. 2. E-procurement – działania operacyjne  
Źródło: Opracowanie własne.

W realizacji zakupów operacyjnych pomagają podpisane umowy ramowe, gdzie strony porozumiewają się odnośnie warunków handlowych (cen, ilości itp.) dotyczących przyszłych zamówień. Informacje z umów ramowych są zintegrowane z bazami dostawców, a kupujący jedynie wybiera przedmiot zamówienia oraz dostawcę, jeśli ma podpisane umowy z więcej niż jednym.

Inną formą dokonywania zakupów operacyjnych są katalogi elektroniczne, które umożliwiają tworzenie zapotrzebowań w oparciu o zdefiniowany asortyment – wszystkie produkty lub usługi są opisane i wycenione, co pozwala na porównywanie produktów. Zamawiający decyduje wyłącznie o ilości zamawianego produktu.

### Elektroniczny rynek transakcyjny zakupów dla przedsiębiorstw

Elektroniczny rynek transakcyjny to przeniesienie tradycyjnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwami w sferę wirtualną, na co pozwala coraz szerszy dostęp do Internetu poprzez łącza o wysokiej przepustowości. Spotykają się na nim dostawcy i kupujący, zaspakajając swe potrzeby – z jednej strony wyboru najlepszego dostawcy przez kupującego, a z drugiej, od strony dostawcy, zdobycia nowych kontraktów.

Rynki elektroniczne B2B można podzielić wykorzystując takie kryteria jak: rodzaj właściciela rynku elektronicznego, zakres branżowy, zasięg geograficzny<sup>8</sup>. Pod względem rodzaju właściciela, rynki elektroniczne dzieli się na rynki prywatne oraz publiczne. Rynek prywatny to taki, którego właścicielem jest przedsiębiorstwo będące stroną transakcji, reprezentujące daną branżę. Z kolei rynek publiczny to taki rynek, którego właścicielem jest przedsiębiorstwo reprezentujące stronę trzecią względem transakcji. Dlatego też twórcą rynku publicznego jest przedsiębiorstwo pośredniczące w transakcjach. Pośredniczenie to przejawia się w tworzeniu infrastruktury technicznohandlowej rynku, z którego mogą korzystać inne podmioty. Rynki te mają charakter otwarty i mogą z nich korzystać wszystkie zainteresowane przedsiębiorstwa. Właścicielem i twórcą rynku publicznego jest najczęściej przedsiębiorstwo z branży IT, które posiada umiejętności dla stworzenia sprawnie działającego rynku w przestrzeni wirtualnej<sup>9</sup>.

Zbliżony do powyższego podział rynków przedstawili K. Lysons oraz M. Gillingham. W tym przypadku, kryterium wyróżniającym jest podmiot kierujący rynkiem. Wedle tego kryterium, **rynki elektroniczne** można podzielić na:

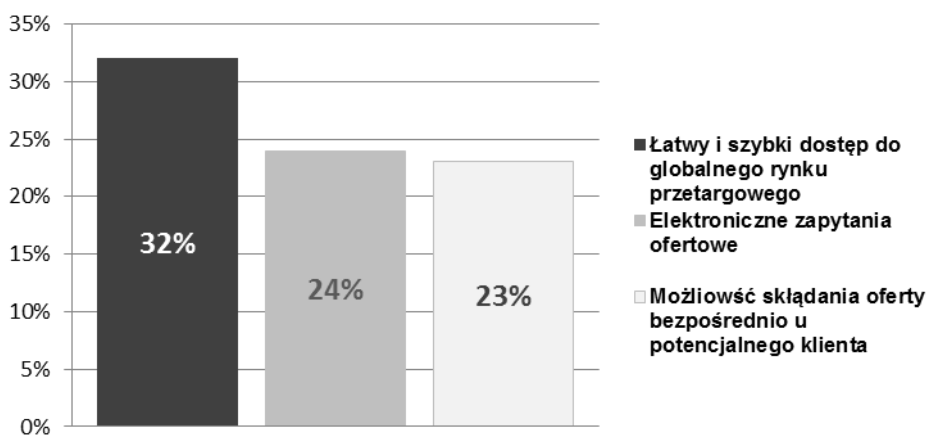
- **rynki niezależne**, kierowane przez firmy nie będące ani sprzedającym, ani kupującym, otwarte dla wszystkich chętnych;
- **konsorcja zorientowane** na sprzedaż kierowane przez ograniczoną ilość firm współpracujących w celu korzystnej sprzedaży możliwie dużej liczby odbiorców;

<sup>8</sup> Ch. Yu, *What Drives Enterprises to Trading via B2B E-marketplaces?* "Journal of Electronic Commerce Research" 8(1)/2007, s. 86.

<sup>9</sup> E.D. Rosenzweig, T. M. Laseter, A. V. Roth, *Through the service operations strategy looking glass: Influence of industrial sector, ownership, and service offerings on B2B e-marketplace failures*, „Journal of Operations Management”, 29(1)/2011, s. 35.

- **konsorcja zorientowane** na zakupy, kierowane przez ograniczoną ilość dużych firm kupujących, dostępne dla ich dostawców;
- **rynki naturalne**, których przedmiotem są transakcje dotyczące sprzedaży usług i części zamiennych<sup>10</sup>.

Według raportu „Kupiec i dostawca kreatorami wartości w firmie” przygotowanego przez firmę Marketplanet, najbardziej pożądaną przez kupców funkcjonalnością elektronicznego rynku transakcyjnego jest dostęp do skategoryzowanej bazy dostawców – odpowiedziało tak 66% ankietowanych. Wśród dostawców nie było takiej jednomyślności, gdyż najczęściej wskazanymi wymaganiami był łatwy i szybki dostęp do globalnego rynku przetargów (32%), możliwość odpowiadania na elektroniczne zapytania ofertowe (24%) oraz sposobność składania ofert bezpośrednio u potencjalnego klienta (23%)<sup>11</sup>.



Rys. 3. Oczekiwania dostawców odnośnie funkcjonalności elektronicznego rynku transakcyjnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportu „Kupiec i dostawca kreatorami wartości w firmie” Marketplanet, Warszawa 2014.

Podstawowym podziałem rynków B2B pod kątem branżowym jest podział na:

- Rynki horyzontalne – rynki, które swym obszarem obejmują różne branże i sektory gospodarki, a produkty i usługi sprzedawane z pośrednictwem tych rynków zazwyczaj nie są związane bezpośrednio z produkcją (zakupy indirect).
- Rynki wertykalne – rynki, które swym obszarem obejmują jedną branżę, a przedmiotem handlu są najczęściej dobra niezbędne w procesie produkcyjnym (zakupy direct).

Rynki elektroniczne mogą oferować swym użytkownikom rozmaite usługi oraz mogą wspierać różne fazy transakcji. Rynek elektroniczny może wspierać

<sup>10</sup> K. Lysons, M. Gillingham, *Purchasing & Supply Chain Management*, Prentice Hall, 2003, s. 18.

<sup>11</sup> Raport „Kupiec i dostawca kreatorami wartości w firmie”, Marketplanet, Warszawa 2014.

wszystkie lub tylko niektóre z procesów transakcyjnych takich jak: wyszukiwanie produktów i dostawców, ocena dostawców i porównywanie ofert, specyfikacja, negocjowanie i licytowanie, zamawianie towaru, płatność za towar, dostarczanie towaru<sup>12</sup>.

Zakupy na rynku B2B mogą odbywać się za pośrednictwem narzędzi elektronicznych, począwszy od planowania zakupów, poprzez wybór dostawcy i realizację zamówienia, skończywszy na rozliczeniu zakupów i ocenie współpracy. Owe narzędzia udostępniane są przez platformy zakupowe, których na polskim rynku systematycznie przybywa z racji tego, że liczba przedsiębiorstw potrzebujących oszczędności kosztowych i procesowych wzrasta i będzie wzrastać w przyszłości. Instytut Gartnera szacował, że w Europie do 2010 roku ponad 90 % dużych instytucji wdrażających intranet będzie potrzebowało bezpiecznej komunikacji opartej na zasadzie systemu B2B z jakąś instytucją zewnętrzną<sup>13</sup>.

Elektroniczny rynek transakcyjny wspiera także procesy kwalifikacji i oceny współpracy z dostawcami. Pozwala to na unikanie sytuacji, w których przedsiębiorstwo nawiązuje współpracę z niewiarygodnym dostawcą, a ponadto minimalizuje ryzyko pojawienia się działań korupcyjnych, ponieważ decyzja odnośnie wyniku kwalifikacji jest podejmowana automatycznie na podstawie ocen cząstkowych wprowadzanych przez oceniających. Co więcej, dostawcy są automatycznie informowani o konieczności odnowienia kwalifikacji, co stanowi oszczędność procesową dla kupującego. Platformy zakupowe mogą posiadać własne bazy certyfikowanych dostawców udostępniane kupcom. Nie pojawiły się one bez powodu – według raportu „Kupiec i dostawca kreatorami wartości w firmie”, niemal jedna piąta ankietowanych kupców oczekuje od elektronicznego rynku transakcyjnego dostępu do bazy kwalifikowanych i certyfikowanych dostawców przez niezależny podmiot<sup>14</sup>.

W najbliższej perspektywie czasu Platformy B2B zamierzają usprawnić intuicyjność obsługi, umożliwią samodzielne zarządzania kontem użytkownika, personalizację cen, automatyczne wygenerują rekomendacje zakupowe etc. Polepszona zostanie widoczność dostępności produktów w całej sieci sprzedaży (niezależnie od miejsca alokacji zapasu) oraz szacowanie czasu dostawy. Niezależnie od medium komunikacji z dostawcą użytkownik będzie uzyskiwał bieżącą informację z wszystkich kanałów dystrybucji i elementów łańcucha logistycznego. Coraz więcej rozwiązań dostępnych będzie „w chmurze”. Wszystkie powyższe rozwiązania potwierdzają tezę o przyspieszaniu technologicznym rynku B2B w kierunku adaptacji rozwiązań z rynku B2C, a nawet szerszej rozwiązań typowych dla portali społecznościowych.

<sup>12</sup> H. Tu, Y. Chao, *Toward a Framework for Assessing E-Marketplace Service Quality*, Lecture Notes in Computer Science, Vol. 6724/2011, s. 43.

<sup>13</sup> L.F. Kenney, *Magic Quadrant for B2B Gateway Providers Report, 1Q06*, Gartner, Inc, February 2006,

<sup>14</sup> Raport „Kupiec i dostawca kreatorami wartości w firmie”, Marketplanet, Warszawa 2014.



## Wielkość rynku zakupów internetowych w Polsce

Zgodnie z danymi GUS, roczne spożycie indywidualne w ostatnich latach (2012-2014) zbliża się do poziomu 1 BLN PLN. Wartość rynku e-commerce szacowana jest na 23-27 mld PLN, stanowi zatem maksymalnie 2,7% całości transakcji B2C. Natomiast wartość całego rynku B2B w Polsce w 2014 szacuje się na ponad 2.2 bln PLN<sup>15</sup>. Tyle rocznie na zakupy wydają razem małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. W szacowaniu nie uwzględniono mikroprzedsiębiorstw. Mimo iż reprezentują 95% wszystkich zarejestrowanych spółek (blisko 2 mln), charakter ich wydatków sprawia, że bliżej im do sektora B2C (masowe korzystanie z kanałów handlu detalicznego, brak agregacji popytu, znikoma wartość jednostkowa transakcji, nieuporządkowane procedury zakupowe). Dodatkowo prawie 70% stanowią działalności jednoosobowe. Dla porównania, amerykański rynek dotyczący systemów B2B był szacowany w roku 2000 na 134 mld USD, podczas gdy jeszcze cztery lata wcześniej na zaledwie 1 mld USD<sup>16</sup>. Mimo, iż duże przedsiębiorstwa stanowią tylko 7% ilości wszystkich firm zatrudniających powyżej 10 osób - generują aż 58% wartości transakcji obsługiwanych na rynku. Oznacza to 1.24 bln PLN wydatków generowanych rocznie przez 3.1 tys. największych przedsiębiorstw. Wśród nich największymi udziałowcami (w sumie blisko 90%) były przedsiębiorstwa działające w sektorach przetwórstwa przemysłowego, handlu i naprawy pojazdów samochodowych, wytwórcy i zaopatrujący w energię elektryczną, gaz i wodę oraz branża informacyjno-telekomunikacyjnych.

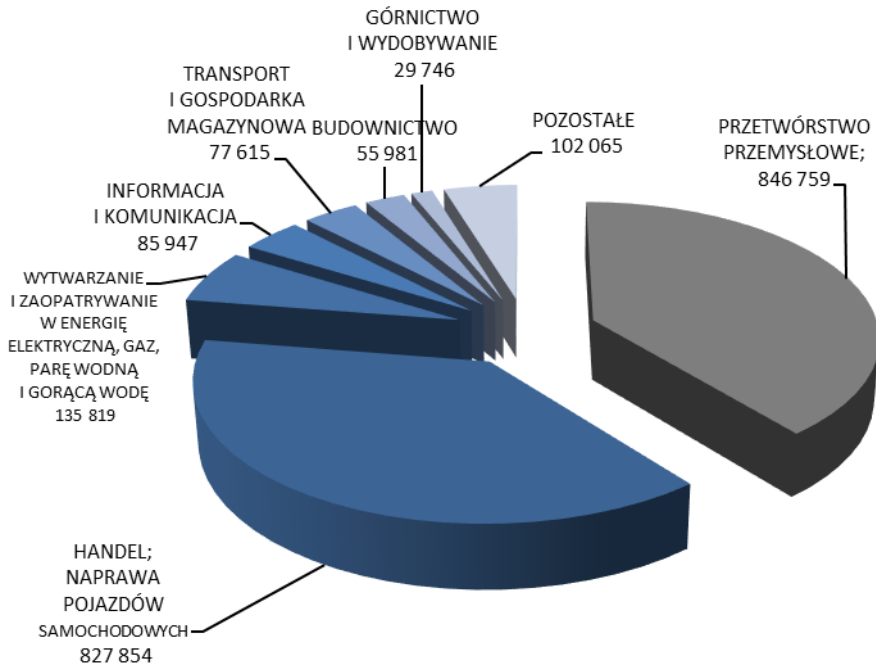
Eurostat wskazuje na 12% udział transakcji e-commerce w obrotach polskich przedsiębiorstw. Jednak już przy założeniu 10 % udziału - wartość rynku dla dużych przedsiębiorstw wyniesie 124 mld PLN rocznie. Rynek rośnie o dodatkowe 92 mld PLN jeśli ujmijemy małe i średnie przedsiębiorstwa. Szacuje, że całkowita wartość obrotów elektronicznych transakcji między przedsiębiorcami może dziesięciokrotnie przekraczać analogiczną wartość dla rynku konsumpcyjnego<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Szacowanie na podstawie "Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych I-VI 2014", GUS, Warszawa 2014 r. Do szacowania użyto wskaźników: kategorie kosztów - zużycie materiałów i energii, usługi obce; wartość sprzedanych towarów i materiałów oraz koszty amortyzacji.

<sup>16</sup> Materiały z konferencji „Gartner's B2B eMarketplaces, Boston, 2000, <http://www.it-director.com/business/content.php?cid=1363>,

<sup>17</sup> Eurostat Report "Share of enterprises' turnover on e-commerce", <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tin00110>.



Rys. 4. Sektory gospodarki o największym poziomie wydatków zakupowych  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, Warszawa 2014.

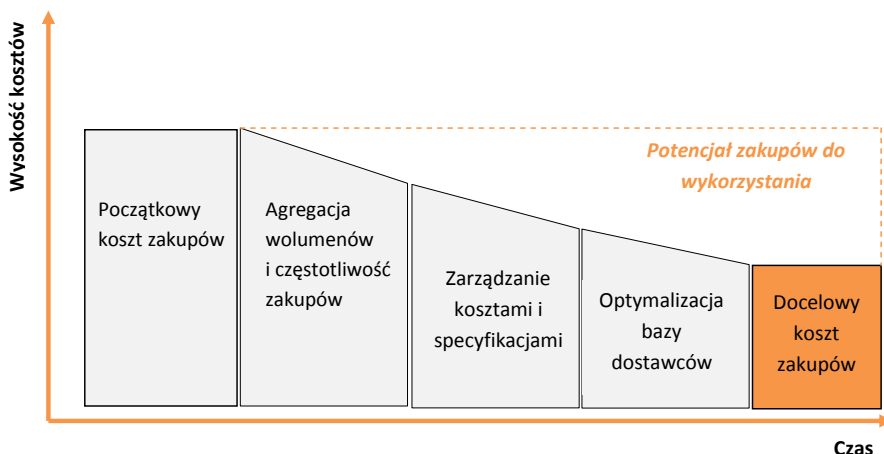
### Elektroniczne zakupy jako determinant oszczędności

Poszukiwanie oszczędności w zakupach jest najlepszą drogą obniżania kosztów firmy. Wolumeny zakupów stanowią zazwyczaj duże wartości, więc ich redukcja o niewielki procent przynosi zauważalne efekty finansowe. Oszczędności, które można osiągnąć wykonując zakupy na platformach zakupowych, wynikają przede wszystkim z możliwości sprawdzenia i porównania ofert wielu dostawców w jednym miejscu. Dzięki platformom zakupowym użytkownicy i dostawcy mają jednoczesny dostęp do całego rynku zakupowego – zapytań ofertowych, ogłoszeń, zamówień. Platformy ułatwiają też obsługę samej transakcji poprzez automatyzację zamówień i optymalizację rozliczeń.

Ważnymi działaniami przyczyniającymi się do generowania oszczędności w procesie zakupowym są:

- konsolidacja – polega na łączeniu zgłaszanych zapotrzebowań z poszczególnych jednostek organizacyjnych w celu stworzenia wspólnego koszyka zakupów. Dzięki konsolidacji wzrasta siła przetargowa przedsiębiorstwa umożliwiającą uzyskanie od dostawców lepszych warunków współpracy;

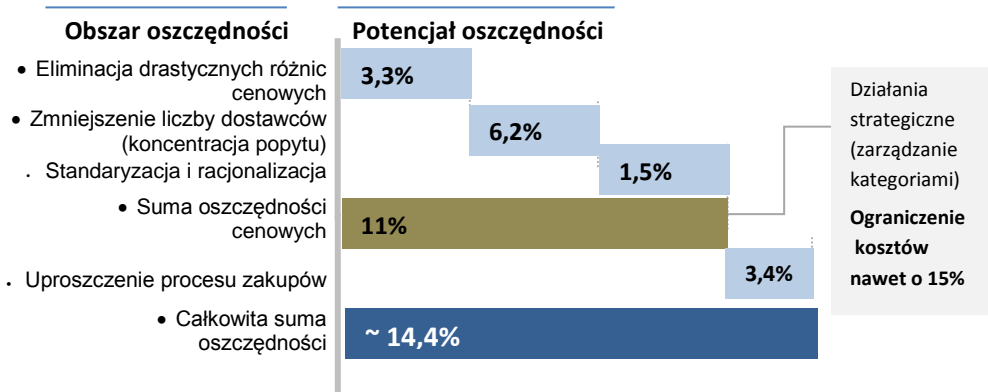
- standaryzacja – opis asortymentu określający precyzyjnie cechy jakościowe produktu, spełniające wspólne wymagania dla wszystkich klientów wewnętrznych w przedsiębiorstwie;
- optymalizacja bazy dostawców – polega na poszerzeniu bazy dostawców, co pozytywnie wpłynie na zwiększenie konkrecyjności, skutkując uzyskaniem lepszych warunków cenowych, lub też na ograniczeniu ilości dostawców w sytuacji nadmiernego rozproszenia zakupów.



Rys. 5. Potencjał oszczędnościowy w zakupach  
Źródło: Opracowanie własne.

## Dźwignie oszczędności

Dźwignie oszczędności to zestaw technik służących zoptymalizowaniu wydatków – ich celem jest maksymalizowanie oszczędności. Dźwignie to również narzędzia, służące kupcowi do osiągnięcia celów wyznaczonych dla danej kategorii asortymentowej. Choć w praktyce celem są najczęściej oszczędności, to warto w tym miejscu zauważyć, że przed kupcem można stawiać również inne zadania. Na przykład, dla produktów strategicznych, celem może być zapewnienie ciągłości dostaw, a dla produktów pozycjonowanych jako wąskie gardło (istnieje mała liczba dostawców) poszukiwanie alternatywnego źródła zaopatrzenia lub poprawa specyfikacji produktu. Wybór dźwigni jest poprzedzony analizą zakupów klienta oraz rynków każdej branej pod uwagę grupy produktowej. Na tej podstawie zostaje opracowana strategia optymalizacji. Zawiera ona założenia wykorzystania jednej lub kilku dźwigni.



Rys. 6. Oszacowanie poziomu oszczędności – dźwignie oszczędności

Źródło: Opracowanie własne.

Kupcy dokonując zakupów kierują się dwoma ważnymi celami: oszczędnościami, jakie mogą osiągnąć, a także wymaganiami jakościowymi, które muszą zostać spełnione przy nabywaniu określonych produktów czy usług, przy czym oszczędności głównie postrzegane są przez kryterium ceny. Dążąc do obniżenia kosztów zakupów należy skoncentrować się na kilku kategoriach oszczędności:

- identyfikacja najniższej ceny – polega na porównaniu kosztów całkowitych (TCO – całkowity koszt poniesiony w związku z nabyciem, konserwacją oraz końcowym zastosowaniem produktu), oszacowaniu ceny towaru, a także renegotjacji istniejących kontraktów,
- agregacja popytu – pozwala na osiągnięcie lepszej ceny dzięki standaryzacji asortymentu, konsolidacji dostawców oraz łączeniu ilości z różnych jednostek,
- globalizacja zakupów – prowadzi do pozyskania dostawców z innych rynków i wykorzystaniu globalnych różnic cenowych,
- restrukturyzacja relacji – polega na integracji łańcucha zaopatrzeniowego, rozważaniu outsourcingu oraz zacieśnieniu partnerstwa strategicznego, np. poprzez wspólne negocjacje z poddostawcami lub prowadzenie wspólnie działań badawczych i rozwojowych,
- usprawnienie procesów ma na celu integracje wspólnych procesów poprzez zawieranie umów długoterminowych, optymalizację przepływu informacji i wspólne przedsięwzięcia w obszarze R&D,
- poprawa specyfikacji produktów jest możliwa dzięki wykorzystaniu produktów zastępczych lub zastosowaniu substytutów, a przede wszystkim standaryzacji, która eliminuje rozwiązania nietypowe (chyba, że są one niezbędne w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa).

Potencjalne oszczędności można uzyskać dzięki eliminacji niekorzystnych, z punktu widzenia kupującego, różnic cenowych. Przykładami działań, jakie można podjąć są:

- redukcja liczby dostawców danego towaru lub usługi oraz skierowanie zamówień do jednego dostawcy,
- systematyczne zbieranie informacji o obowiązujących na rynku cenach na dany produkt/usługę,
- porównanie cen produktów z cenami naszego dostawcy i wykorzystanie tej wiedzy w procesie negocjacji (możliwość wywołania presji na obniżenie stawek),
- zastosowanie aukcji internetowych – duży potencjał oszczędnościowy w porównaniu do sytuacji, gdzie nie odbywają się e-aukcje,
- zawarcie umów ramowych – ujednoczenie warunków handlowych, w tym cen, na pewien okres czasu,
- poszukanie materiałów lub usług zastępczych,
- współpraca z dostawcą mająca na celu wspólne obniżenie kosztów, w efekcie takiej współpracy oszczędności powinny pojawić się zarówno po stronie dostawcy, jak i odbiorcy.

## Podsumowanie

Celem badania było zatem określenie ram rynku elektronicznego. Jako cel badawczy, przyjęto wskazanie dalszych perspektyw rozwoju rynku B2B, w szczególności rynku elektronicznego. Wskazać należy na gwałtowny wzrost zakupów B2B realizowanych za pomocą e-zakupów, czyli rynku e-commerce. Kupujący oczekują coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych do bezpośredniej komunikacji z potencjalnymi dostawcami oraz realizacji w formule e-commerce całego procesu transakcyjnego i operacyjnego. Nowe rozwiązania, które zapewniają platformy zakupowe, przyczyniają się do generowania wymiernych oszczędności, zarówno kosztowych jak i procesowych. W efekcie procesy zakupowe mogą być realizowane przy minimalizacji kosztów osobowych, zwłaszcza operacyjnych. Oczywiście oprócz ewidentnych korzyści nie należy zapominać o zagrożeniach, takich jak fraud, czy chociażby dostępność w praktyce oferowanych usług czy dostaw. Sposobem minimalizacji wskazanych zagrożeń może być nadmieniona w niniejszym artykule kwalifikacja dostawców.

## Bibliografia

- Joseph P.T., *E-Commerce: An Indian Perspective 2Nd Ed.*, Prentice-Hall of India, New Dehli 2006.
- Kenney L.F., *Magic Quadrant for B2B Gateway Providers Report, 1Q06*, Gartner, Inc, February 2006.
- Lysons K., Gillingham M., *Purchasing & Supply Chain Management*, Prentice Hall 2003.
- Maciejowski T., *Firma w Internecie – budowanie przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

- Ordysiński T., *Modelowanie strategii rozwoju e-biznesu w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
- Rosenzweig E.D., Laseter T.M., Roth A.V., *Through the service operations strategy looking glass: Influence of industrial sector, ownership, and service offerings on B2B e-marketplace failures*, „Journal of Operations Management”, 29(1)/2011.
- Schulz K.A., Orłowska M.E., *Architectural Issues for Cross Organisational B2B Inter-actions*, The University of Queensland, 2001.
- Stockdale R., Standing C., *Market Makers' Recognition of Key Success Factors in Electronic Marketplaces*, Australasian Journal of Information Systems, 10(2)/2003.
- Szpringer W., *Prowadzenie działalności gospodarczej w Internecie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
- Tu. H. , Chao Y., *Toward a Framework for Assessing E-Marketplace Service Quality*, Lecture Notes in Computer Science, Vol. 6724/2011.
- Yu Ch., *What Drives Enterprises to Trading via B2B E-marketplaces?* “Journal of Electronic Commerce Research”, 8(1)/2000.