

W najprostszej formie, rynek B2B jest miejscem wymiany informacji pomiędzy przedsiębiorstwami za pośrednictwem Internetu, które tworzy wartość poprzez zapewnienie dostępu do specjalistycznych treści i informacji oraz agregowanie stron potencjalnych transakcji (kupujących i sprzedających) w określonym miejscu w sieci - czyli na witrynie rynku<sup>1</sup>. Można więc również powiedzieć, że eMP (*electronic MarketPlace*) jest specjalizowaną witryną internetową, na której spotykają się uczestnicy rynku - sprzedający i kupujący - w celu zawierania transakcji handlowych.

Inna definicja bazuje na fakcie, iż każda transakcja B2B obejmuje trzy fazy: 1. gromadzenie informacji, 2. negocjacje, 3. realizację. Na tej podstawie, rynek B2B można zdefiniować jako podmiot działający za pomocą Internetu, wspierający wszystkie fazy transakcji, łącznie z ustalaniem ceny towaru lub usługi<sup>2</sup>. Dzisiejsze rynki elektroniczne są jednak czymś znacznie szerszym, niż tylko miejscem do zawierania transakcji. Funkcjonalność oferowana na tych rynkach jest znacznie szersza od samej tylko możliwości prowadzenia transakcji, gdyż oferuje różnego rodzaju usługi dodatkowe (finansowe, transportowe, logistyczne i inne).

## Sektory e-commerce

Sektor B2B nie jest jedynym sektorem, w jakim prowadzona jest działalność gospodarcza w Internecie. Są jeszcze sektory: B2C, C2C oraz C2B.

Sektor B2C (*business-to-consumer*) - biznes-konsument - jest pierwszym chronologicznie powstałym sektorem działalności internetowej. Zakłada on sprzedaż, wymianę handlową prowadzoną pomiędzy firmami a odbiorcami detalicznymi - osobami fizycznymi. W ramach tego sektora działa znacząca większość sklepów internetowych oraz witryn zajmujących się agregacją ofert sprzedających i udostępnianiem kupującym możliwości łatwego porównywania ofert cenowych różnych sprzedawców (*comparative shopping*). Popularną działalnością w sektorze B2C jest np. sprzedaż biletów lotniczych w internetowym modelu aukcyjnym. Działalność taką prowadzi m.in. Lufthansa. Do tej formy sprzedaży przygotowuje się również PLL LOT. Znane są już przykłady prostej i aukcyjnej sprzedaży wycieczek morskich.

Sektor C2C (*consumer-to-consumer*), czyli konsument-konsument, to sektor bezpośredniej interakcji pomiędzy konsumentami. Chodzi po prostu o internetowe giełdy, targi dóbr konsumpcyjnych lub obiektów kolekcjonerskich dla osób fizycznych. Dzięki Internetowi konsumenci mają bardzo efektywną, odpowiednio tanią (adekwatnie do małej ilości i unikatowości oferowanych obiektów), możliwość dotarcia do szerokiej rzeszy potencjalnych nabywców.

Najmniej rozpowszechnionym sektorem jest sektor konsument-biznes, czyli C2B (*consumer-to-business*). Część firm analitycznych, zajmujących się handlem internetowym, nie wyróżnia nawet C2B jako odrębnego sektora w rozumieniu takim, w jakim dyskutuje się o B2B, B2C oraz C2C, traktując go jedynie jako odmianę sektora B2C<sup>3</sup>. Działalność ta polega na tym, iż inicjatywa transakcji pochodzi od konsumenta i kierowana jest do przedsiębiorstwa. Najbardziej znaną witryną tego typu jest PriceLine, zajmująca się sprzedażą biletów lotniczych w ten sposób, że potencjalni nabywcy rejestrują chęć zakupu biletu w określonych datach i na określonej trasie, oraz deklarują maksymalną kwotę, jaką skłonni są za ten bilet zapłacić. Oferty te kierowane są następnie do sprzedających - linii lotniczych, które akceptują te warunki lub też nie. Wybór sprzedającego odbywa się na zasadzie pierwszeństwa, co oznacza, że pierwsza linia lotnicza, która zaakceptuje warunki automatycznie, staje się sprzedającym i tym samym transakcja zostaje zawarta.

## B2B na tle innych sektorów e-commerce

Sektor B2B w znaczący sposób odróżnia się od wszystkich pozostałych. Przyczyną takiego stanu rzeczy należy upatrywać w fakcie, iż tylko w sektorze B2B żadną ze stron transakcji nie jest konsument - osoba fizyczna.

W obrocie handlowym, w którym jedną ze stron jest konsument a drugą - firma, głównym kanałem płatności są karty kredytowe oraz, cieszący się dużą popularnością i ogólnie uważany za bezpieczny, przelew bankowy. Płatności w obrocie między konsumentami realizowane są przez specjalizowane banki internetowe (np. PayPal) lub poprzez tradycyjne metody, takie jak: czek, czek kasjerski, COD (ang. *cash on delivery* - odmiana zaliczenia pocztowego).

Płatności między firmami na ogół są znacznie lepiej sprecyzowane. Podpisywane są umowy o wzajemnym uznawaniu faktur, a płatności dokonywane są praktycznie zawsze za pośrednictwem przelewu bankowego. Często posiada on przedłużony termin płatności lub bierze udział w cyklu rozliczeń miesięcznych. Poziom wzajemnego zaufania pomiędzy przedsiębiorstwami jest dużo wyższy, niż w przypadku handlu pomiędzy konsumentami.

Siła nabywcza przedsiębiorstw jest zdecydowanie większa od siły nabywczej poszczególnych konsumentów, dlatego też średnia wartość transakcji zawieranych pomiędzy przedsiębiorstwami wielokrotnie przewyższa średnią wartość transakcji w przypadku, gdy przynajmniej jedną ze stron jest konsument<sup>4</sup>. Oznacza to również, że liczba uczestników niezbędna do pokrycia kosztów działalności eMP jest znacznie mniejsza, niż w przypadku modeli z udziałem konsumenta. Wraz ze średnią wartością transakcji, cecha ta stanowi kolejną różnicę pomiędzy rynkami B2B a rynkami z udziałem konsumentów. Poniżej przedstawiono tabelarycznie średnią wartość transakcji zawieranych w sektorach B2B i B2C.

Średnia wartość transakcji w sektorach B2B i B2C			
Wartość transakcji (USD)	B2B	B2C	Razem (B2B+B2C)
1-50	5%	22%	20%
51-100	5%	15%	13%
101-500	36%	26%	27%
501-1000	5%	10%	9%
1001-10000	41%	29%	23%
Ponad 10000	8%	8%	8%
Średnio	5580 USD	4450 USD	4622 USD
Mediana	800 USD	244 USD	300 USD

Źródło: A. Roskill, C. Cocroft, Business-to-Business e-Commerce. Making the B2B Connection, Warburg Dillon Read, styczeń 2000, s.31.

Kontakty i związki biznesowe nawiązywane pomiędzy przedsiębiorstwami są znacznie dłuższe, stabilniejsze i głębsze niż kontakty firm z konsumentami. Jest to, między innymi, związane z

wysokimi kosztami wejścia i wyjścia w takim związku biznesowym<sup>5</sup>.

Prawidłowo zaprojektowany rynek B2B ma relatywnie niskie koszty wejścia, natomiast wysokie koszty wyjścia. Niskie koszty wejścia często wynikają z faktu, iż to operator w dużym stopniu finansuje je z własnych środków, zachęcając tym potencjalnych uczestników do nawiązania współpracy.

Z kolei barierę wyjścia tworzy się najczęściej za pomocą klauzul w umowach o uczestnictwo w eMP. Na przykład, umowa może narzucać minimalny czas obecności na rynku (np. 5 lat) oraz wysoką karę za przedterminowe zerwanie.

Kolejnym sposobem na lepsze związanie potencjalnego partnera z rynkiem, a jednocześnie jednym ze źródeł wpływów dla rynku B2B, jest przeniesienie części infrastruktury rynku bezpośrednio do partnera. W tym celu oprogramowanie rynku konstruowane jest w taki sposób, aby część jego funkcjonalności (np. wystawianie produktów na aukcje, przeglądanie ofert innych uczestników rynku) mogła działać bez połączenia z Internetem. Uczestnik rynku łączy się z nim raz na jakiś czas, aby pobrać zaktualizowane informacje i opublikować wygenerowane przez siebie oferty itp., a koncepcja ta nazywana jest "ciężkim klientem" (*thick client*).

## Czynniki ryzyka rynków B2B

Sektor B2B elektronicznej gospodarki jest dziedziną, która ma jeszcze przed sobą niewątpliwie fazę dynamicznego wzrostu i nie ma żadnych wskaźników, które mogłyby świadczyć, że będzie inaczej. Należy jednak pamiętać, iż istnieją czynniki, które mogą w znaczny sposób spowolnić lub wręcz zahamować ten wzrost.

Należy do nich sceptyczne podejście do zwrotu z inwestycji w rynki B2B. Stopa zwrotu z inwestycji (*Return On Investment - ROI*) jest głównym wskaźnikiem sukcesu z czysto ekonomicznego punktu widzenia. To ona decyduje, które z nowych technologii informatycznych zostaną pozytywnie przyjęte w świecie biznesu. Rezultaty ankiety firmy Goldman Sachs, przeprowadzonej wśród personelu zarządzającego najwyższego szczebla w dużych, międzynarodowych korporacjach, sugerują, że korporacje jeszcze nie osiągnęły pełni zaufania do inwestycji w sektor B2B<sup>6</sup>. Ankietowani wskazywali niepewną stopę zwrotu jako główny powód, dla którego nie są jeszcze zdecydowani na rozpoczęcie agresywnego inwestowania w rozwiązania tego typu. Należy przy tym zauważyć, że obawy te dotyczą opłacalności prowadzenia rynku B2B z punktu widzenia jego operatora, a nie samego uczestnictwa w rynkach w roli klienta.

Problemem jest też powolna adaptacja technologii. Jak z każdą technologią informatyczną, istnieje obawa, że jej popularyzacja zostanie wstrzymana przed osiągnięciem stanu dojrzałości, nazywanego "wczesną większością". Może być to spowodowane, na przykład, w skutek wynalezienia konkurencyjnej i bardziej doskonałej technologii. W pewnych przypadkach migracja do nowej technologii wymaga porzucenia poprzednio stosowanej. Co więcej, publiczne sieci tworzące fundament elektronicznej gospodarki nie są jeszcze do końca zweryfikowane w zakresie skalowalności, niezawodności oraz bezpieczeństwa i ta niedojrzałość sieci Internet może powodować obawy co do zasadności opierania na nim architektury aplikacji krytycznych dla działania przedsiębiorstwa (*mission-critical*), jakimi są rozwiązania B2B. Zagęszczenie ruchu, ograniczona przepustowość, niedostatecznie zestrukturalizowana architektura sieci, niewystarczająca wydajność serwerów, są czynnikami mogącymi negatywnie wpłynąć na dalszy rozwój elektronicznej gospodarki

B2B.

Bezpieczeństwo zawsze było kontrowersyjnym tematem w odniesieniu do sieci publicznych. Umieszczenie w Internecie tak kluczowych procesów dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak na przykład zarządzanie łańcuchem dostaw, sprawia, że staje się potencjalnie dostępny dla szerszej grupy osób, przez co narażony na zakusy konkurencji i ataki hackerów. Technologie szyfrowania w ostatnim czasie poczyniły znaczny postęp w kierunku zapewnienia bezpieczeństwa danych dostępnych i przesyłanych przez sieci publiczne, lecz niestety zdarzające się udane wypadki złamania zabezpieczeń powodują zwątpienie w jakość tych technologii. O ile nieprzerwane prace nad tymi technologiami powodują, że są one ciągle usprawniane, zdaniem analityków obawy o bezpieczeństwo danych stanowiąc będą istotną przeszkodę na drodze do rozwoju<sup>7</sup>.

Ogólny sceptycyzm w stosunku do zmian także może hamować rozwój B2B. Mimo, iż rynki B2B niewątpliwie oferują znaczne korzyści dla sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, wprowadzają one również liczne zmiany w sposobie interakcji podmiotów gospodarczych ze sobą. Często wiąże się to z odejściem od wieloletnich tradycji i przyzwyczajzeń. Firmy stają w obliczu tak zwanego "dylematu odkrywcy", który musi jednocześnie kultywować nowe, ale i chronić stare metody działania. Wiele firm tworzy rozwiązania B2B, które bezpośrednio zagrażają dynamice ich branży. Na przykład, w rynku opartym o model aukcyjny skupiony wokół jednego sprzedawcy, długofalowe związki biznesowe pomiędzy tym sprzedawcą a jego klientami są podważane, ponieważ proces sprzedaży w oparciu o aukcję stawia cenę przed koligacjami.

Przykładem rynkowego modelu aukcyjnego jest firma GoCargo.com, która jest internetową platformą aukcyjną, dedykowaną przewozom kontenerowym, na której spotykają się importerzy i eksporterzy oraz firmy przewozowe z całego świata.

Wracając do ogólnej charakterystyki i zagrożeń dla rynku B2B, warto wspomnieć, iż ma on tendencję do prowokowania konfliktów w kanale sprzedaży, na skutek dostępu przez potencjalne strony konfliktu do informacji, których brak pozwoliłby takiego konfliktu uniknąć. Ponieważ firmy mogą czuć się zagrożone możliwościami rynków B2B, będą opierać się ich rozwojowi.

Obecnie nie ma wątpliwości co do potencjału sektora Business-to-Business oraz jego wpływu na gospodarkę globalną. Udział transakcji zawieranych za pośrednictwem elektronicznych giełd będzie się stawał coraz większy, gdyż korzyści z nich płynące będą zachęcały przedsiębiorstwa do adaptacji nowych rozwiązań technologicznych. To z kolei będzie sprzyjało dalszemu rozwojowi rynków elektronicznych. Mimo to, obecny poziom rozwoju platform B2B jest jeszcze na relatywnie niskim poziomie. Operatorzy wciąż borykają się z podstawowymi problemami, takimi jak np. zdobywanie nowych użytkowników. Ponadto, wciąż trwają wyęteżone prace nad opracowaniem jednolitych standardów komunikacyjnych umożliwiających wewnętrzną i zewnętrzną integrację systemów informatycznych, a ich wdrożenie niewątpliwie przyspieszy ewolucję rynków elektronicznych.

Operatorzy muszą sprecyzować swoją strategię biznesową i określić kluczowe założenia: wybór branży (wielkość, fragmentacja, złożoność procesów biznesowych), podejście biznesowe (czy elektroniczna giełda funkcjonować będzie na rynku pionowym, czy poziomym), model operacyjny (poziom zaangażowania w procesy biznesowe oraz forma działalności: internetowy katalog, platforma aukcyjna, czy neutralna giełda) oraz model ekonomiczny (jak będą generowane przychody elektronicznego rynku, czy pobierane będą opłaty transakcyjne: okresowy abonament czy opłaty licencyjne). Jeśli chodzi o założenia dotyczące modelu operacyjnego oraz ekonomicznego, bardzo efektywne są rozwiązania hybrydowe. Szczególnie w przypadku źródeł przychodów operatorzy eMP

nie powinni ograniczać się wyłącznie do jednego.

Technologia internetowa B2B staje szczególnie atrakcyjna dla małych i średnich przedsiębiorstw, które dotychczas nie były w stanie finansować kosztownych inwestycji w infrastrukturę sieciową wymaganą do przeprowadzania transakcji za pomocą technologii EDI.

W Polsce, mimo relatywnej dojrzałości internetowego sektora konsumenckiego, wykorzystanie Internetu w transakcjach biznesowych jest jeszcze znikome. Spośród wszystkich witryn biznesowych w Polsce, jedynie 48% umożliwia zawieranie transakcji online. A i te zawierane nie są dużymi i regularnymi transakcjami B2B. Takich w polskim handlu elektronicznym jest niewiele. Firmy kupują przede wszystkim oprogramowanie, sprzęt komputerowy, wydawnictwa, artykuły i sprzęt biurowy, co w dużej mierze odpowiada strukturze zakupów w sektorze konsumenckim.

Obecnie stoimy u progu rewolucji sektora Business-to-Business nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Operatorzy elektronicznych platform biznesowych będą w stanie coraz lepiej realizować oczekiwania swoich klientów i tym samym oferować im rozwiązania dopasowane do ich zapotrzebowań. Muszą przy tym brać pod uwagę zarówno przepływ samych informacji, jak i przepływ materiałów. Oba te strumienie są częścią jednego procesu, który musi być traktowany jako całość, gdyż tylko wtedy pozwoli w pełni wykorzystać możliwości technologii internetowych.

---

<sup>1</sup> A. Roskill, C. Cocroft, Business-to-Business e-Commerce. Making the B2B Connection, Warburg Dillon Read, styczeń 2000, s.4.

<sup>2</sup> J. Wielki, Elektroniczny marketing poprzez Internet, PWN, Warszawa 2000.

<sup>3</sup> Por. R. Sood, J. Friedman, M. Parekh, R. Sherlund, L. Bahramipour, A. Meisner, T. Berquist, S. Kahl, B2B or Not 2B, Goldman Sachs Investment Research, listopad 2000, s.11.

<sup>4</sup> D. Harman, B2B Markets in the New Economy, Ariba, lipiec 2000, s.3.

<sup>5</sup> Przez koszty wejścia rozumie się koszty związane ze znalezieniem potencjalnego uczestnika rynku, nakłonieniem go do rozpoczęcia współpracy oraz z samym rozpoczęciem współpracy (np. szkolenia jego pracowników, podpisaniem niezbędnych umów i porozumień, itd.), natomiast przez koszty wyjścia rozumie się koszty związane z rozwiązaniem współpracy oraz znalezieniem alternatywnego partnera.

<sup>6</sup> R. Sood, J. Friedman, M. Parekh, R. Sherlund, L. Bahramipour, A. Meisner, T. Berquist, S. Kahl, B2B or Not 2B, Goldman Sachs Investment Research, listopad 2000, s.32.

<sup>7</sup> R. Sood, J. Friedman, M. Parekh, R. Sherlund, L. Bahramipour, A. Meisner, T. Berquist, S. Kahl, B2B or Not 2B, Goldman Sachs Investment Research, listopad 2000, s.33.