

OBSZARY GENEROWANIA WARTOŚCI PRZEZ WIRTUALNE PLATFORMY WYMIANY HANDLOWEJ W SEKTORZE B2B NA TLE DOŚWIADCZEŃ OPERATORÓW PLATFORM W POLSCE

BOGDAN GREGOR
ANNA ŁASZKIEWICZ
MARCIN STAWISZYŃSKI
Uniwersytet Łódzki

Streszczenie

The aim of the article is to present selected results from the research project conducted in 2007-2008 by authors. The main point of the research project was to assess and empirically verify a possibility of value creating on B2B virtual exchange platforms (marketplaces) and diagnosis of the middleman role in Internet in B2B sector in Poland. Authors identified virtual exchange platforms operating in Poland and analyzed them according to solutions available on platforms, their level of advance, popularity and usage of offered mechanisms. This paper presents the most important research findings concerning B2B platforms and also presents selected recommendations.

Słowa kluczowe: e-biznes, platforma B2B

1. Uzasadnienie, cel oraz zakres badań

Nowe elementy pojawiające się w otoczeniu firmy na gruncie nowoczesnych technologii, także jak rosące znaczenie wiedzy i dostępu do informacji, globalizacja, silna pozycja konsumenta oraz coraz większa konkurencja na rynku sprawiają, że w zależności od pozycji firmy stoi ono w obliczu strategicznych decyzji w zakresie unikania zagrożeń bądź wykorzystania szans niesionych przez Nową Gospodarkę. W jednym i drugim przypadku istotnym czynnikiem, który firma powinna brać pod uwagę, podejmując decyzje o przedefiniowaniu swojej strategii działania, są nowe możliwości wykreowane przez technologie informatyczne – w tym szczególnie Internet. Przedsiębiorstwa podejmujące aktywną próbę sprostania tym wymogom coraz powszechniej decydują się na uwzględnienie Internetu w swojej strategii, próbując w efektywny sposób wykorzystać go w zakresie generowania wartości dla klienta. Istotną rolę w generowaniu wartości pełnią nowi pośrednicy, tzw. pośrednicy e-commerce, podejmując się organizacji elektronicznych rynków, agregujących w zorganizowanej wymianie stronę popytu i podaży oraz udostępniając platformy służące nie tylko wspólnej wymianie handlowej, ale również, co w dłuższym horyzoncie czasowym wydaje się mieć zdecydowanie większe znaczenie, wzajemnej kooperacji, współdzieleniu informacji i wymianie doświadczeń.

Problematyka funkcjonowania wirtualnych platform wymiany handlowej oraz korzyści uzyskiwanych przez jej użytkowników nie znalazła dotąd należnego jej miejsca w badaniach naukowych oraz w literaturze przedmiotu. To właśnie stanowiło inspirację do podjęcia przez nas badań w tym zakresie. Realizowano je w latach 2006 – 2007. Ogólnym celem badań było rozpoznanie oraz em-

piryczne zweryfikowanie potencjalnych obszarów generowania wartości przez wirtualne platformy wymiany handlowej, jak również zdiagnozowanie platform jako pośrednika w Internecie w sektorze przedsiębiorstw. Przyjęto cztery hipotezy badawcze:

- wirtualne platformy wymiany handlowej umożliwiają w niespotykanym dotychczas wymiarze współpracę w obszarach wszystkich ogniw łańcucha wartości,
- wirtualne platformy niosą ze sobą znaczny potencjał generowania wartości (zarówno materialnych jak i niematerialnych) dla przedsiębiorstw korzystających z tego rodzaju rozwiązań,
- rynek polskich platform wymiany handlowej znajduje się we wczesnej fazie rozwoju, a możliwości oferowane na platformach są wykorzystywane przez nasze firmy przeważnie w zakresie najprostszych rozwiązań,
- niska świadomość efektywności rozwiązań e-commerce oferowanych przez wirtualne platformy wśród polskich przedsiębiorstw jest jedną z głównych barier rozwoju wirtualnych rynków w Polsce.

Dla celów badawczych postanowiono przyjąć definicję wirtualnej platformy wymiany handlowej określając ją jako wirtualny rynek, umożliwiający zarejestrowanym podmiotom wymianę informacji, realizację transakcji handlowych oraz wzajemną współpracę, z wykorzystaniem instrumentów oferowanych przez operatora rynku (platformy), w tym w szczególności systemów aukcyjnych i katalogowych.

Badaniu poddano dwie grupy respondentów: przedstawiciele wirtualnych platform wymiany handlowej oraz użytkownicy tych rozwiązań (przedsiębiorstwa), przy czym w odniesieniu do przedstawicieli platform zastosowano technikę wywiadu pogłębionego niestandardyzowanego, natomiast do użytkowników skierowano kwestionariusz ankietowy zamieszczony na stronach WWW platform, z których korzystają.

Z uwagi na ograniczone ramy artykułu przedstawimy w nim syntetyczne rezultaty badania wśród operatorów platform.

2. Wyniki badania

Na rynku polskim zidentyfikowano 4 platformy wymiany handlowej, które spełniały kryteria przyjętej definicji, tzn. stanowiły wirtualny rynek umożliwiający zarejestrowanym podmiotom wymianę informacji, realizację transakcji handlowych oraz wzajemną współpracę z wykorzystaniem instrumentów oferowanych przez operatora rynku (platformy), w tym, w szczególności systemów aukcyjnych i katalogowych. Posiadały one cechy rynku wielobranżowego czy inaczej rynku horyzontalnego. Wszystkie platformy zostały zaklasyfikowane jako platformy publiczne, w tym jedna charakteryzowała się niezależnością operatora. Pozostali operatorzy rynków reprezentowali jedną ze stron transakcji (sprzedawcy bądź odbiorcy), w określonych zdarzeniach handlowych zachodzących na platformie.

Ilość użytkowników na platformach horyzontalnych jest zróżnicowana głównie z uwagi na różnorodny staż funkcjonowania platform na rynku. Zauważalna jest jednak tendencja w liczbie użytkowników wśród platform o podobnym bądź zbliżonym okresie prowadzenia działalności na rynku i tak dla platform istniejących powyżej 4 lat liczba ta zawiera się w przedziale od 2 tys. do 5 tys. użytkowników. Z uwagi na wyodrębnienie w badaniu jedynie jednej platformy z krótszym stażem wyniki w zakresie liczby użytkowników platformy nie są porównywalne, a zatem nie jest możliwe wnioskowanie.

Z uwagi na ograniczenia wynikające z braku możliwości dokładnego zidentyfikowania liczby użytkowników, w pytaniach pogłębiających do wywiadu eksperckiego platformy zostały poproszone o próbę szacunkowej oceny liczby zarejestrowanych firm jak również zakwalifikowanie części z nich jako tzw. firm aktywnych. Na potrzeby grupowania zdecydowano się przyjąć definicję firmy aktywnej jako takiej, która przynajmniej raz w miesiącu dokonuje aktywności handlowej za pośrednictwem platformy. W takim ujęciu okres funkcjonowania platformy nie był czynnikiem istotnym i wyodrębniono dwie platformy współpracujące z firmami w przedziale od 250 do 700 podmiotów oraz dwie w przedziale od 4 tys. do 5 tys. podmiotów. Aktywność firm w każdym przypadku była trudna do oszacowania i wahała się od 10% do 70% dla platform z dłuższym stażem. Trudności w szacowaniu aktywności wynikają z kilku przyczyn. Pierwsza istotna kwestia związana jest z sezonowością zakupów w określonych branżach będąca niekiedy pochodną wykorzystywanych w ujęciach rocznych budżetów. W tym przypadku największa aktywność firm przypada na koniec okresu rozliczeniowego a zatem na koniec roku kalendarzowego bądź początek roku w przypadku zawiązywania rezerw. Kolejną przesłanką utrudniającą szacowanie jest sama specyfika dostępnych na platformach rozwiązań i związane z tym możliwości monitoringu. O ile bowiem łatwo jest oszacować ilość firm, w których wdrożone zostały odpowiednie narzędzia do prowadzenia działań na platformie, o tyle zdecydowanie trudniej jest określić ilość pozostałych firm korzystających z oferowanych rozwiązań wyłącznie za pośrednictwem przeglądarki internetowej.

Ekspert z badanych platform horyzontalnych zgodnie określili swoich klientów jako przedsiębiorstwa duże, bądź bardzo duże, w tym również korporacje międzynarodowe o rozległej strukturze i zdecentralizowanym systemie zaopatrzenia. Na podstawie informacji uzyskanych z platform można stwierdzić, że wśród obsługiwanych branż nie dominuje żadna specjalizacja, a wśród przedsiębiorstw znajdują się zarówno firmy produkcyjne jak i usługowe. Wśród najczęściej wymienianych znalazły się firmy z sektora publicznego podlegające ustawie o zamówieniach publicznych, firmy z branży energetycznej, finansowej oraz telekomunikacyjnej. Warto jednak zauważyć, iż część platform widzi istotny potencjał również w średniej wielkości firmach, głównie w aspekcie możliwości agregowania zamówień i występowania na platformie ze zdecydowanie większą siłą przetargową.

Biorąc pod uwagę stopień otwartości wirtualnych platform można przyjąć, że platformy horyzontalne funkcjonujące w Polsce są z założenia platformami otwartymi. Istnieje jednak wiele barier ograniczających tę otwartość, występujących zarówno po stronie samego operatora rynku jak i po stronie firm potencjalnie zainteresowanych przystąpieniem do platformy. Przy czym w obu przypadkach owe bariery zależą głównie od stopnia rozwoju i poziomu adaptacji rozwiązań, co pozwala prognozować, iż z czasem będą one traciły na znaczeniu przyczyniając się do rosnącej dostępności e-rynków.

Wśród najistotniejszych ograniczeń należy wspomnieć o koszcie implementacji bardziej zaawansowanych mechanizmów takich jak EDI czy eProcurement, wymagających integracji z wewnętrznymi systemami firmy po stronie obu klientów. W części przypadków firmy nie posiadające wewnętrznych systemów muszą się również liczyć z kosztem ich zakupu i wdrożenia. Wiąże się to jednak ze strategicznym podejściem do całej polityki zaopatrzeniowej. Część platform w celu przełamania bariery kosztowej prowadzi działania pozwalające na oszacowanie efektywności bez konieczności ponoszenia znacznych wydatków, udostępniając swoim klientom mniej rozbudowane katalogi czy pojedyncze postępowania w przypadku aukcji.

W przypadku systemów aukcyjno przetargowych z całą pewnością została zniesiona bariera

związana z nieznaną postacią tego mechanizmu, a rynkowi B2B w tym obszarze pomógł rozwój tego typu mechanizmów zakupowych w sektorze C2C i B2C, w tym w szczególności Allegro pełniąc swoistą rolę edukującego rynek w zakresie stosowania mechanizmów aukcyjnych, ich wiarygodności i efektywności. Nie występuje tu również koszt integracji systemów, bowiem rozwiązanie to jest dostępne z poziomu przeglądarki internetowej. Nadal jednak poziom edukacji w zakresie potencjału elektronicznych rynków i ich wpływu na efektywność polityki zakupowej w firmach jest jedną z głównych barier przystąpienia do wirtualnej platformy. Można wyodrębnić również szereg barier psychologicznych związanych z obawą o stabilność zatrudnienia („jeśli wszystko będzie robione automatycznie to może ja już nie będę potrzebny”), lęk przed nowością czy „odmiejscowieniem” transakcji.

Jedną z istotniejszych barier jest również kultura organizacyjna danej firmy i jej otwartość na innowacje w celu poszukiwania efektywności operacyjnej. Brak systemowego podejścia do zarządzania zakupami, zdecentralizowane uprawnienia zakupowe i budżety czy wręcz brak określonej polityki zaopatrzeniowej wiążą się bardzo często z koniecznymi do wdrożenia zmianami organizacyjnymi co stanowi istotny problem i wymaga znacznej ilości czasu jak również złożonego procesu zarządzania zmianą w organizacji. Wśród barier wymieniana była również często obawa przed transparentnością całego procesu po wdrożeniu.

Zauważalną barierą wejścia są opinie już zarejestrowanych dostawców. Oni to bowiem, jak deklaruowali respondenci, decydują, z jakimi odbiorcami chcą współpracować. Ekspertzy rynków horyzontalnych podkreślali, iż dominującą tendencją w zakresie grona użytkowników, jest przeniesienie faktycznie istniejących relacji pomiędzy dostawcami w świecie rzeczywistym na platformę Internetu. Przystąpienie nowych odbiorców, nie powiązanych z zarejestrowanymi na platformie podmiotami, jest w zasadzie sporadyczne i oparte w głównej mierze na rekomendacji pośrednika, czyli w tym przypadku operatora rynku.

W trakcie wywiadu eksperci pytani byli o źródła i sposoby pozyskiwania klientów. Obok wspomnianych wcześniej rekomendacji zarejestrowanych użytkowników wykorzystywane są również rekomendacje udziałowców e-rynków. Operatorzy rynków wykorzystują także informacje prasowe dotyczące wdrożeń systemów informatycznych w przedsiębiorstwach, a także bezpośredni kontakt na wszelkiego rodzaju imprezach targowych, konferencjach, szkoleniach, czy spotkaniach branżowych. We wszystkich platformach dla celów pozyskiwania klientów tworzony jest zespół handlowców – konsultantów. Pojawiają się również plany outsourcowania takiego procesu na zewnątrz firmy. Pozyskiwanie klientów poprzez reklamę w czasopiśmie czy innych mediach jest postrzegane jako mało skuteczne i kosztowne. Wyjątek stanowią publikacje z zakresu szeroko pojętego zarządzania zakupami, postrzegane w kategoriach niezbędnej do rozwoju tego typu modelu biznesowego edukacji potencjalnych klientów. Wśród klientów zdarzają się również firmy niezadowolone z dotychczasowego operatora rynku i decydujące się na współpracę z kolejnym. Ten rodzaj poszerzania bazy klientów trudno jednak postrzegać w kategoriach aktywnego pozyskiwania partnerów.

W obliczu takiej formy pozyskiwania klientów zagadnienie sprawdzania wiarygodności uczestników platformy zostało ocenione przez większość respondentów jako mało istotne. Należy jednak podkreślić, iż w sporadycznych przypadkach operatorzy platform podejmują się działań sprawdzających na życzenie klienta. W przypadku rekomendacji partnerów do współpracy spośród zarejestrowanych firm platforma weryfikuje je na podstawie ilości przeprowadzonych przetargów czy aukcji oraz ich aktywności.

Obszar działania wirtualnych platform handlowych w większości przypadków ogranicza się do terytorium Polski. Platformy horyzontalne nastawione są w głównej mierze na nasz rynek i nie planują ekspansji na inne rynki. Posiadają w swoim portfelu transakcje prowadzone z partnerami zagranicznymi, jednak ich poziom dla niemal wszystkich platform nie przekracza ilościowo kilku procent a ich występowanie wynika głównie ze specyfiki przedmiotu transakcji dokonywanej za pośrednictwem platformy przez przedsiębiorstwo polskie bądź przedstawicielstwo polskie zagranicznej firmy. Warto jednak nadmienić, iż wszyscy respondenci wskazywali na fakt, że o ile ilościowo jest to nieznaczny odsetek wszystkich transakcji, o tyle pod względem wolumenu sytuacja przedstawia się zdecydowanie inaczej. Szczegółowych danych nie ujawniono. Wszystkie platformy są jednak przygotowane na tego typu transakcje zarówno pod kątem systemowym jak i proceduralnym.

Sam model kształtowania cen i występujących na platformach opłat jest również znacznie zróżnicowany i uzależniony zarówno od przyjętego modelu działania, wymogów technicznych związanych z zaawansowanymi rozwiązaniami handlowymi, jak i indywidualnej polityki cenowej operatorów platform. Na wszystkich jednak platformach opłaty takie są pobierane. Poza opłatami za wdrożenie i licencje określonych aplikacji, powszechnie stosowane na wszystkich platformach są prowizje od wartości transakcji, opłaty katalogowe związane z zamieszczaniem określonych produktów w katalogach oraz inne opłaty związane ze specyfiką narzędzi i oferowanych usług danej platformy.

W większości przypadków opłaty obowiązkowe na platformie dotyczą strony sprzedającej. Trudno jest jednak oszacować koszt przystąpienia do platformy zarówno z uwagi na różnorodność narzędzi jak i konieczność dostosowania „na miarę” określonych rozwiązań. Rozpiętość opłat od kilkudziesięciu tysięcy do nawet kilku milionów przy bardziej zaawansowanych rozwiązaniach pokazuje jedynie niezwykle elastyczność w zakresie możliwych do zaoferowania rozwiązań. W przypadku systemów aukcyjno-przetargowych najczęściej nie są pobierane opłaty abonamentowe występujące standardowo przy elektronicznej wymianie danych i modelu katalogowym. Uzależnione są one z reguły progowo od liczby transakcji bądź ich wartości, zakresu świadczonych usług i poziomu wsparcia. Platformy odeszły również od koncepcji pobierania opłat w formule procentu od zaoszczędzonych kwot, z jednej strony w związku z dużą trudnością szacowania, z drugiej z uwagi na coraz liczniejszą praktykę udostępniania mechanizmów aukcyjnych przez inne podmioty za niewielką opłatą. Ciekawą tendencją jest również generowanie, w przypadku jednej platformy, znacznie wyższych przychodów z działań doradczych niż opłat abonamentowych i transakcyjnych.

W trakcie badania eksperci pytani byli również o charakter ofert oraz ocenę zjawiska substytucji. Proszeni byli także o informacje dotyczące potencjalnego wywierania presji ze strony liczących się dostawców na zachowanie wyłączności ich oferty. Respondenci zgodnie prezentowali stanowisko, iż wirtualny rynek jest jedynie pośrednikiem w kojarzeniu stron transakcji. Katalogi zawierają znaczną ilość ofert dotyczących tych samych produktów. Różnice dotyczą zazwyczaj ceny, terminów realizacji transakcji oraz usług serwisowych. Wybór oferty zależy więc wyłącznie od kupującego i jego preferencji cenowych, strategicznych czy politycznych. W sporadycznych przypadkach wybór uwarunkowany jest powiązaniem kapitałowymi.

Nie występuje większa korelacja pomiędzy wartościami transakcji a przychodami, które coraz częściej są dywersyfikowane. Źródła przychodów według hierarchii ważności nie są jednorodne i zależą zarówno od oferowanych rozwiązań jak i przyjętego modelu działania. Dla jednych platform nadal najważniejszym źródłem przychodu są aukcje i przetargi, dla innych rozkład pomiędzy

oferowane narzędzia jest w miarę równomierny, dla kolejnych głównym źródłem zysku są działania doradcze i wdrożeniowe. Dla części platform trudno jest określić poziom rentowności, jako, że nie stanowią odrębnych podmiotów gospodarczych i funkcjonują w ramach „firmy matki”. Wśród trzech badanych platform można jednak zauważyć tendencję osiągnięcia punktu przełamania w rentowności po okresie od 2 do 3 lat prowadzenia działalności. Rząd wielkości obrotów dla platform, które zgodziły się udzielić informacji na potrzeby badania zawiera się w przedziale od 400 mln do 1,5 mld zł ze stałą tendencją wzrostową. Platformy finansowane są głównie kapitałem własnym bądź udziałowców. Żadna z badanych platform nie zaciągała dotychczas zewnętrznych zobowiązań.

Ekspertki reprezentujący wirtualne rynki byli również pytani o źródła ewentualnej przewagi konkurencyjnej oraz planowane sposoby jej utrzymania. Wszystkie badane firmy pozostają względem siebie w bezpośredniej konkurencji i jako takie się postrzegają. O ile cztery lata temu firmy upatrywały swoją przewagę konkurencyjną głównie w czynnikach takich jak konkurencja cenowa, czy pierwszeństwo w danym sektorze, o tyle obecnie widzą ją przede wszystkim w wykwalifikowanej kadrze, jakości i kompleksowości świadczonych usług. Większość firm planuje dalszy rozwój doradztwa i wspierania klientów w całym procesie zaopatrzeniowym. Część planuje rozbudowę procesów sprzedażowych i poszerzenie oferty o usługi dodatkowe. Co ciekawe wśród potencjalnej konkurencji wymieniają również komunikatory (gadu-gadu), firmy consultingowe zajmujące się analizą i usprawnianiem procesów zakupowych a także centra kompetencyjne powstające w ramach korporacji międzynarodowych dedykowane w całości do efektywnego prowadzenia polityki zakupowej.

Wszystkie transakcje dokonywane za pośrednictwem badanych platform posiadają zabezpieczenia informatyczne w ramach gwarancji bezpieczeństwa danych, szyfrowanie transmisji oraz certyfikaty oparte o mechanizm podpisu elektronicznego. Wszystkie platformy wymagają również logowanego dostępu do części transakcyjnej. Większość platform elektronicznej wymiany handlowej nie wymaga dodatkowego oprogramowania, poza standardowym systemem operacyjnym oraz przeglądarką internetową. Jedynie te, oferujące zaawansowane rozwiązania z obszaru e-procurementu podały jako element niezbędny do realizacji transakcji konieczność wdrożenia dedykowanego oprogramowania.

Respondenci poproszeni zostali również o ocenę i analizę zachowań użytkowników platform. Wśród udzielonych odpowiedzi dominowały opinie na temat niskiego stopnia świadomości i przygotowania działów zaopatrzenia oraz powszechnie dostrzegany opór przed zmianami, wynikający w głównej mierze z niezajomości korzyści płynących z zastosowania rozwiązań e-commerce jak i samego ich funkcjonowania. Firmy, w opinii operatorów rynków, które decydują się na wdrożenie rozwiązań e-commerce oferowanych na platformach, poszukują przede wszystkim oszczędności w zakresie kosztów transakcyjnych. Korzyści płynące z automatyzacji procesów, predefiniowania modeli działania oraz większych możliwości monitorowania i zarządzania procesami zakupu są nadal dla firm korzyściami drugoplanowymi, bądź w ogóle nie docenianymi. Większość firm nie wykorzystuje również kompleksowo dostępnych narzędzi do zarządzania całym procesem zakupowym. Jasne kryteria wyboru dostawcy w opinii respondentów stanowią także istotny dla firm problem w implementacji rozwiązań e-commerce. Operatorzy rynków coraz częściej dążą do współpracy ze swoimi klientami nie w oparciu o produkty tylko o problemy, nadal jednak platformy w przeważającej mierze wykorzystywane są w zakresie najprostszych rozwiązań.

3. Wnioski z badań i rekomendacje

Trudności związane z dotarciem do informacji na temat ilości funkcjonujących rynków, znikoma ilość publikacji dotyczących problematyki przedstawionych badań, czy wreszcie niezauważalny wręcz poziom promocji ze strony samych organizatorów rynku zdają się wskazywać na dalece jeszcze niedojrzały obraz branży operatorów wirtualnych rynków. Jednak wywiady przeprowadzone wśród operatorów platform zmieniają nieco ten obraz, pokazując firmy świadome, posiadające wiedzę rynkową, trafnie oceniające sytuacje i posiadające sprecyzowane plany na przyszłość. To również firmy, które po kilku latach doświadczeń nie tylko dopracowały się efektywnych modeli działania, ale również osiągnęły rentowność dającą swoim właścicielom istotne powody do dalszego rozwoju. Trzy spośród badanych firm z całą pewnością mogą pochwalić się istotną renomą na rynku i silnymi udziałowcami. Na szczególną uwagę zasługuje tu Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych, której siły i wiarygodności marki nie sposób przecenić, i która stanowi istotną rekomendację w procesie pozyskiwania nowych klientów, zachowując przy tym całkowitą niezależność jako operator rynku. Bazując na jednym z najlepszych systemów SAP i doświadczonych konsultantach, jak również istotnej dynamice działania generującej odpowiedni wzrost rentowności, staje się platformą, która może zagrozić najlepszym jak do tej pory horyzontalnym rynkom xTrade i Marketplanet.

Znaczną trudność, jak pokazały badania, stanowi oszacowanie aktualnej wielkości rynku na oferowane przez platformy rozwiązania. Pomimo, iż operatorzy rynków określają liczbę swoich klientów na stosunkowo wysokim poziomie, to jednak relacja pomiędzy uczestnikami zarejestrowanymi oraz uczestnikami aktywnie uczestniczącymi w wirtualnym rynku wydaje się być mało korzystna. Ważnym elementem w pozyskaniu aktywnie uczestniczącej w działaniach wirtualnego rynku masy krytycznej klientów jest, obok zaawansowanych i funkcjonalnych mechanizmów handlowych, informacja.

Rynki wirtualne, stawiając istotne bariery wejścia dla nowych uczestników, zarówno poprzez wysokie koszty licencji aplikacji jak i opłaty związane z wykorzystaniem oferowanych mechanizmów transakcyjnych, pozycjonowały się dotychczas jako rozwiązanie skierowane do wąskiej grupy dużych przedsiębiorstw i korporacji ponadnarodowych. Plany poszerzenia grupy docelowej o małe i średnie przedsiębiorstwa są więc warte obserwacji, a biorąc pod uwagę ograniczony rynek korporacji międzynarodowych w dużej mierze realizujących zcentralizowaną politykę zakupową, mogą stanowić alternatywę i źródło generowania dodatkowych przychodów. Zastrzeżenia może również budzić fakt wdrażania rozwiązań skierowanych wyłącznie do jednego użytkownika, co znacznie wpływało zarówno na poziom konkurencji na danym rynku jak i jego neutralny charakter. Jednak jak odnotowano podczas prowadzonych wywiadów, operatorzy planują wyjść na przeciw dwóm stronom transakcji, oferując w równym stopniu zaawansowane rozwiązania. Aktualnie bowiem, jak deklarowali respondenci reprezentujący platformy horyzontalne, większość relacji funkcjonujących na platformach jest przeniesieniem, istniejących w świecie rzeczywistym, układów partnerskich w obrębie danego łańcucha podaży. Fakt ten zdaje się również potwierdzać znacząca przewaga aukcji zamkniętych, do których zapraszane są wyselekcjonowane przez inicjatora przetargu firmy.

Faktyczny stan wykorzystywania mechanizmów oferowanych przez wirtualne platformy może również wskazywać na zaledwie początkowy etap rozwoju handlu elektronicznego za pośrednictwem wirtualnych rynków w sektorze polskich przedsiębiorstw. Wśród najczęściej wymienianych

mechanizmów, stosowanych przez polskie firmy, znajdują się katalogi oraz aukcje w najbardziej podstawowej formie. Przyczyn tego stanu rzeczy należałoby najprawdopodobniej upatrywać w kilku czynnikach. Pierwszym z nich jest element szeroko pojętej edukacji, której niestety brakuje w zakresie rozwiązań optymalizacji procesów w sektorze B2B. Chodzi tu zarówno o informacje płynące z platform, jak i zaangażowanie mediów i środowisk biznesowych, czy wreszcie doświadczenia samych firm osiągających korzyści z wdrożenia tego typu rozwiązań. Znaczne zainteresowanie mechanizmami aukcyjnymi jest najprawdopodobniej wynikiem wielu dostępnych publikacji opisujących od kilku lat sukces tego typu rozwiązań na rynku B2C. Kolejnym czynnikiem jest możliwość zweryfikowania korzyści w krótkim czasie, ponieważ efektywność aukcji jest widoczna wraz z zakończeniem negocjacji a nie, jak w przypadku bardziej zaawansowanych rozwiązań, w dłuższym horyzoncie czasowym.

W świetle przedstawionych wyników badań warto zastanowić się nad przyszłością wirtualnych platform wymiany handlowej w Polsce. Biorąc pod uwagę tendencje rozwojowe elektronicznych platform na świecie, polskie platformy internetowe, szczególnie te o zbliżonym, bądź zbieżnym profilu działania, powinny wziąć pod uwagę możliwość budowania przewagi konkurencyjnej i dalszego rozwoju w oparciu o poszerzenie oferty o dalsze rozwiązania wspierające procesy w przedsiębiorstwach. Chodzi tu szczególnie o mechanizmy wspierające poszczególne etapy procesu zakupowego, począwszy od poszukiwania dostawców, które umożliwiłyby firmom monitorowanie całego procesu transakcyjnego a nie jedynie jego fragmentu w środowisku Internetu. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa polskie, aby w pełni stać się świadomymi i wymagającymi klientami, muszą nie tylko otrzymać pełną informację na temat korzyści możliwych do uzyskania w wyniku przeniesienia części procesów na platformę internetową, ale również rozpoznać potrzebę zastosowania oferowanych na platformach rozwiązań. Stawia to przed platformami szereg wyzwań związanych z edukacją potencjalnych klientów, które w znacznej mierze powinny się skupiać na skutecznych działaniach z zakresu Public Relations jak i ścisłej współpracy z mediami i ośrodkami opiniotwórczymi. Istotne znaczenie w tym zakresie mogłoby mieć również promowanie dobrych doświadczeń aktualnych użytkowników elektronicznych rynków. Dotychczasowa strategia nieudostępniania informacji, zarówno o klientach wirtualnych platform jak i ich pozytywnych doświadczeniach, ulega powoli zmianie i obecnie platformy chętnie informują rynek o obsługiwanych przez siebie klientach.

Nie bez znaczenia w zakresie edukacji a co za tym idzie pozyskiwania klientów jest również prezentacja przejrzystych informacji na temat procesów handlowych realizowanych na platformach oraz sposobów wykorzystania i poruszania się po serwisie. Proste, opatrzone w objaśnienia wersje demonstracyjne oferowanych rozwiązań, pomagają niewątpliwie w przełamaniu bariery wielu firm, których obawy związane są przede wszystkim z brakiem doświadczenia w zakresie wykorzystywania technologii internetowej.

AREAS OF GENERATING OF VALUES BY VIRTUAL PLATFORMS OF BUSINESS EXCHANGES IN SECTOR B2B ON BACKGROUND OF EXPERIENCE OF OPERATOR OF PLATFORM IN POLAND

Summary

The aim of the article is to present selected results from the research project conducted in 2007-2008 by authors. The main point of the research project was to assess and empirically verify a possibility of value creating on B2B virtual exchange platforms (marketplaces) and diagnosis of the middleman role in Internet in B2B sector in Poland. Authors identified virtual exchange platforms operating in Poland and analyzed them according to solutions available on platforms, their level of advance, popularity and usage of offered mechanisms. This paper presents the most important research findings concerning B2B platforms and also presents selected recommendations.

Keywords: e-business, B2B platform

Bogdan Gregor
Anna Łaszkiewicz
Marcin Stawiszyński
Katedra Marketingu
Uniwersytet Łódzki
email: katmarkt@uni.lodz.pl