

Styczeń 2017

# Digitalizacja rynku B2B

Cyfrowe platformy zakupowe – raport Aleo i Deloitte



**Deloitte.**

**ALEO**

# Spis treści

Wstęp .....	3
Rozdział 1. Digitalizacja rynku B2B .....	4
Rozdział 2. Cyfrowe zakupy – eSourcing .....	8
Rozdział 3. Proces zakupowy wsparty przez narzędzia elektroniczne .....	19
O ALEO .....	25
O Deloitte .....	25
Przypisy .....	26
Badania .....	26
Źródła .....	26

# Wstęp

Świat zmierza w kierunku transformacji cyfrowej. Jednym z najbardziej zauważalnych trendów tej rewolucji jest cyfryzacja relacji międzyludzkich. Tropem kontaktów prywatnych, skupionych coraz częściej na portalach społecznościowych i podtrzymywanych za pomocą komunikatorów, podąża biznes, który przenosi swoje procesy do świata online. W firmach, podobnie jak w relacjach prywatnych, narzędzia cyfrowe pozwalają poszerzać i wzmacniać współpracę z uczestnikami łańcucha (coraz częściej – sieci) wartości, poznawać i analizować potrzeby partnerów, a co za tym idzie, odkrywać nowe możliwości działania oraz istotnie podnosić wolumen i rentowność transakcji.

Digitalizacja biznesu wymusza zmiany w modelach operacyjnych, które w tradycyjnym wydaniu nie są w stanie sprostać złożoności i tempu świata online. Kierunek zmian wyznacza handel cyfrowy (e-commerce) B2C (ang. biznes do konsumenta) i nieustannie rosnące

oczekiwania klientów, którym firmy muszą sprostać, by przetrwać na rynku.

Narzędziem, a zarazem katalizatorem wzrostu efektywności w relacjach biznesowych stały się ostatnio platformy B2B (ang. biznes do biznesu), które jeszcze szybciej łączą partnerów handlowych i umożliwiają im realizację transakcji. Cel jest jasny – ma być szybko, transparentnie, wygodnie, a do tego taniej. Badania Deloitte i doświadczenia [Aleo](#) potwierdzają, że wykorzystanie narzędzi eSourcingu w procesach zakupowych daje nawet 10-15% oszczędności.

Poniższy raport przygotowany przez Deloitte wraz z Aleo opisuje zmiany, jakie nastąpią w zakupach B2B w perspektywie 2020 roku. Raport powstał w oparciu o badanie „Praktyki zakupowe firm oraz korzystanie z Internetu w tym zakresie” przeprowadzone przez GfK na zlecenie Aleo oraz The Deloitte Global CPO survey 2014 i 2016.



# Digitalizacja rynku B2B

Rozwój technologiczny oraz zmiana w podejściu do projektowania rozwiązań IT, stawiająca na optymalizację doświadczeń użytkownika (UX – user experience), powodują, że ludzie coraz łatwiej akceptują nowe technologie jako nieodzowny element codzienności. Dzięki adaptacji nowych rozwiązań wspierających handel elektroniczny, znanych z rynku B2C, gracze na rynku B2B otwierają się na nowe kanały dotarcia do zewnętrznych partnerów i kontaktu z nimi.

Światowy rynek e-commerce B2B rośnie dynamicznie. Oczekuje się, że **wartość całego rynku B2B e-commerce w 2020 r. wyniesie 6,7 biliona dolarów.**<sup>1</sup>

O pozycję lidera pod względem wartości transakcji będą walczyć Chiny, z prognozowanymi obrotami sięgającymi 2,1 biliona dolarów, oraz Europa w przypadku której Ecommerce Europe, szacuje wartość branży e-commerce sektora B2B na 720 miliardów euro w 2016 roku oraz 2,16 biliona euro<sup>2</sup> w 2020 roku, co oznacza roczny wzrost o 32%!

W tym czasie rynek amerykański będzie rósł wolniej niż europejski i chiński. Według wstępnych szacunków w 2016 roku wartość obrotów wyniosła 829 miliardów dolarów, co stanowiło ponad 9% sprzedaży amerykańskiego sektora B2B ogółem. Forrester szacuje,

że w 2020 roku rynek e-commerce osiągnie obroty w wysokości 1,1 biliona dolarów, czyli 12,1% całości transakcji w sektorze B2B, co daje roczny wzrost w tempie ponad 8%.<sup>3</sup>

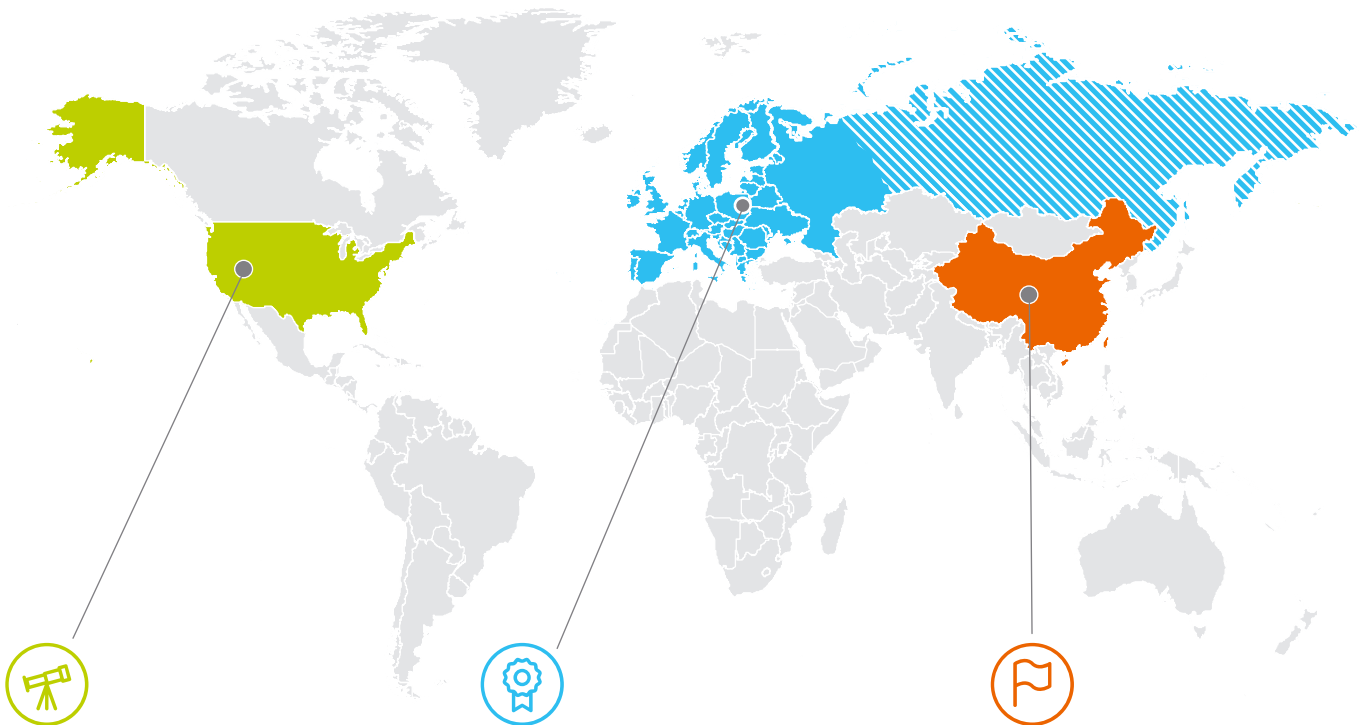
W Polsce od początku funkcjonowania handlu elektronicznego silną pozycję zajmuje sektor B2C. Jednak **klienci B2B wydają na zakupy w sieci prawie dziesięć razy więcej niż klienci indywidualni.** W 2014 roku wartość transakcji online B2B szacowana była przez Polską Izbę Gospodarki Elektronicznej na 215 miliardów złotych, wobec 23-27 miliardów złotych w segmencie B2C<sup>4</sup>.

Polski rynek B2B e-commerce w latach 2011-2014 rósł w średniorocznym tempie (CAGR) 21,5%. Obecnie szacuje się, że jego

dynamika zrównała się z rynkiem amerykańskim (nieco powyżej 8%).

**W 2014 roku transakcje e-commerce szacowano na ok. 10% wartości całości transakcji B2B<sup>5</sup>.** Przyjmując konserwatywne szacunki, w ciągu 5-7 lat ten udział zwiększy się o 40-60%,<sup>6</sup> co oznaczałoby, że ceteris paribus **wartość polskiego rynku e-commerce B2B może w 2020 roku wynieść ponad 344 miliardy złotych.**

Od cyfryzacji zakupów B2B nie ma odwrotu. Jak wynika z badania „Building The B2B Omni-Channel Platform Of The Future”, przeprowadzonego w 2014 roku przez Forrester Consulting, 52%<sup>7</sup> klientów biznesowych uważa, że w ciągu następnych trzech lat co najmniej połowa dokonywanych przez nich zakupów będzie realizowana przez Internet.



Stany Zjednoczone w 2020 r. odnotują sprzedaż na rynku e-commerce B2B w wysokości 1,1 biliona dolarów

Europa będzie w 2020 r. największym rynkiem e-commerce B2B o wartości 2,16 biliona euro

Chiny w 2020 r. będą drugim największym rynkiem e-commerce B2B z 2,1 biliona dolarów sprzedaży

## Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w Polsce w 2016 r.



Dostęp do Internetu posiadało 93,7% przedsiębiorstw (+1,0% r/r)



Usługi w chmurze były wykorzystywane przez 8,2% firm (+0,9% r/r)



34,8% przedsiębiorstw składało zamówienia poprzez sieci komputerowe (+14,2% r/r)



12,4% przedsiębiorstw otrzymywało zamówienia poprzez sieci komputerowe (+0,6% r/r)

Źródło: Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2016, GUS

## Co przynosi digitalizacja zakupów B2B?

Szybki rozwój technologii, rosnące wymagania klientów finalnych, trudne do przewidzenia zmiany w otoczeniu makroekonomicznym przedsiębiorstw rzutują na transformację, jaka zachodzi w całym łańcuchu dostaw.

### Główne trendy w zakupach B2B, które obserwujemy na rynku polskim

#### 1. Przyspieszenie globalizacji

Globalizacja postępuje już od dawna, jednak za sprawą e-commerce oraz platform handlu elektronicznego zyskała nowy impet. Internet daje firmom dostęp zarówno do klientów, jak i dostawców zlokalizowanych praktycznie wszędzie, niezależnie od tego, czy jest to sąsiednie miasto, czy kraj po drugiej stronie globu. Otwarcie na świat wymusza większą konkurencyjność jakościową i cenową. A to pociąga za sobą konieczność wdrożenia narzędzi i dobrych praktyk wspomagających zarządzanie procesami w firmie.

#### 2. Zwiększenie efektywności procesu poprzez ogólnodostępne narzędzia

Jeszcze niedawno tylko duże firmy mogły sobie pozwolić na wdrożenie rozwiązań klasy ERP do zarządzania procesami biznesowymi. Technologie informatyczne z roku na rok stają się coraz tańsze i przenoszą się do chmury, a w konsekwencji coraz mniejsze polskie firmy odkrywają rozwiązania wspierające efektywność. Chmurowe narzędzia zakupowe dają możliwość znacznie szybszego i tańszego przeprowadzenia zarówno transakcji, jak i całego procesu do niej prowadzącego – w tym wyboru oferty i dostawcy, negocjacji i ogólnej komunikacji dostawców z odbiorcami. Dodatkowo proces staje się przejrzysty i ustandaryzowany,

co sprzyja profesjonalizacji i zwiększa konkurencyjność.

#### 3. Wykorzystanie dźwigni ilościowej, aby zwiększyć konkurencyjność cenową

Szerokość rynku i wynikająca z niej liczba transakcji powoduje, że dostawcy są w stanie zaoferować bardziej konkurencyjne ceny, obniżając marżę jednostkową oraz koszty sprzedaży, a kupujący mogą znacząco zmniejszyć koszty zakupu i nabyć tańszy towar lub usługę. Agregacja, unifikacja czy koszyki zakupowe to tylko przykłady działań porządkujących zakupy w przedsiębiorstwach. Na to nakłada się wykorzystanie narzędzi elektronicznych w zakupach.



52% klientów twierdzi, że w ciągu najbliższych trzech lat co najmniej połowa zakupów będzie realizowana online.

## B2C determinuje B2B

Wg raportów UKE w Polsce jest około 7,1 miliona abonentów internetu stacjonarnego i około 5,7 miliona<sup>8</sup> abonentów internetu mobilnego. Jeśli wykluczyć część wspólną, szacunki mówią o **penetracji wśród gospodarstw domowych w wysokości ponad 76%**<sup>9</sup>. W Polsce jest około 25,7 miliona aktywnych internautów (67% populacji)<sup>10</sup>. Prawie co drugi polski internauta deklaruje, że dokonał kiedyś zakupów online.

O ile **penetracja Internetu wśród polskich firm jest większa i wynosi ponad 93%** (blisko 100% wśród dużych i średnich przedsiębiorstw<sup>11</sup>, to odsetek firm, które dokonywały zakupów za pomocą sieci komputerowych jest niższy – **jedynie nieco ponad 34%**<sup>12</sup> **wszystkich firm składało zamówienia online**. Trend jest jednak rosnący – rok wcześniej taką deklarację złożyło o 14% mniej przedsiębiorców.<sup>13</sup>

Firmy dostrzegają ten trend oraz wiążący się z nim potencjał i całkowicie modernizują swoje aktualne podejście do sprzedaży i zakupów zarówno B2C, jak i B2B. Dynamicznie rozwijający się e-commerce B2C wyznacza

standardy handlu elektronicznego i niejako zmusza użytkowników B2B do kopiowania dobrych praktyk obsługi klientów detalicznych.

Klienci B2B często są jednocześnie klientami B2C, a więc korzystają ze stron internetowych i aplikacji elektronicznych przeznaczonych dla klientów indywidualnych, które są atrakcyjne wizualnie, łatwe w obsłudze, spersonalizowane, interaktywne i posiadają zaawansowane możliwości wyszukiwania.

Motywy zakupów w Internecie zarówno prywatnie, jak i służbowo w głównych aspektach są zbieżne – wygoda, oszczędność czasu, większy wybór, lepsze ceny to kluczowe wartości. Potwierdza to badanie [Aleo](#). Dla klientów B2B zakupy elektroniczne oznaczają dodatkowo większą standaryzację, bardziej zaawansowane negocjacje cenowe i możliwość agregacji dużych ilości danych o klientach, dostawcach, rynku, co pozwala na budowanie dokładnych modeli zachowań i umożliwia dokładniejsze wyczuwanie („sensing”) trendów i zmian cen.



*Cyfrowe zakupy są elementem szerszej rewolucji digitalowej, którą napędzają innowacje (często przenoszone ze świata konsumentów) oraz ciągły spadek kosztów technologii i komunikacji. Powstają nowe modele biznesowe i nowe formy współpracy przedsiębiorstw z partnerami, oparte np. na dynamicznym prognozowaniu popytu z wykorzystaniem informacji ze świata online, monitoringu produktów i urządzeń (Internet of Things), produkcji na miejscu (druk 3D) i głębokiej analityce (AI). Łańcuch dostaw staje się cyfrową siecią dostaw, która służy zdobyciu przewagi konkurencyjnej w zakresie kosztu i jakości oraz – coraz ważniejszych – szybkości i elastyczności reakcji na zmiany rynku. Żyjemy w ciekawych czasach!*

**Dariusz Kraszewski, Partner, Deloitte Consulting**

# Cyfrowe zakupy – eSourcing

Digitalizacja handlu B2B wpływa w oczywisty sposób na zmiany w operacyjnym funkcjonowaniu działów zakupów, przenosząc je również na bardziej cyfrowe tory.

100% z 251 polskich kupców przebadanych przez Aleo deklaruje wykorzystanie Internetu w pracy, w tym 57% – zakupy online na potrzeby służbowe, a 38% służbowy udział w aukcjach online.

Dyrektorzy zakupów są zgodni, że digitalizacja procesów zakupowych stanowi dla nich wielką szansę<sup>14</sup>. Z jednej strony e-commerce B2B daje dostęp do większej bazy dostawców, innowacji i efektywności procesowych, z drugiej cyfrowe narzędzia zakupowe umożliwiają lepszą współpracę z interesariuszami z innych funkcji, dostawcami, wspierają zaawansowaną analitykę i pozwalają znaleźć dodatkowe oszczędności.

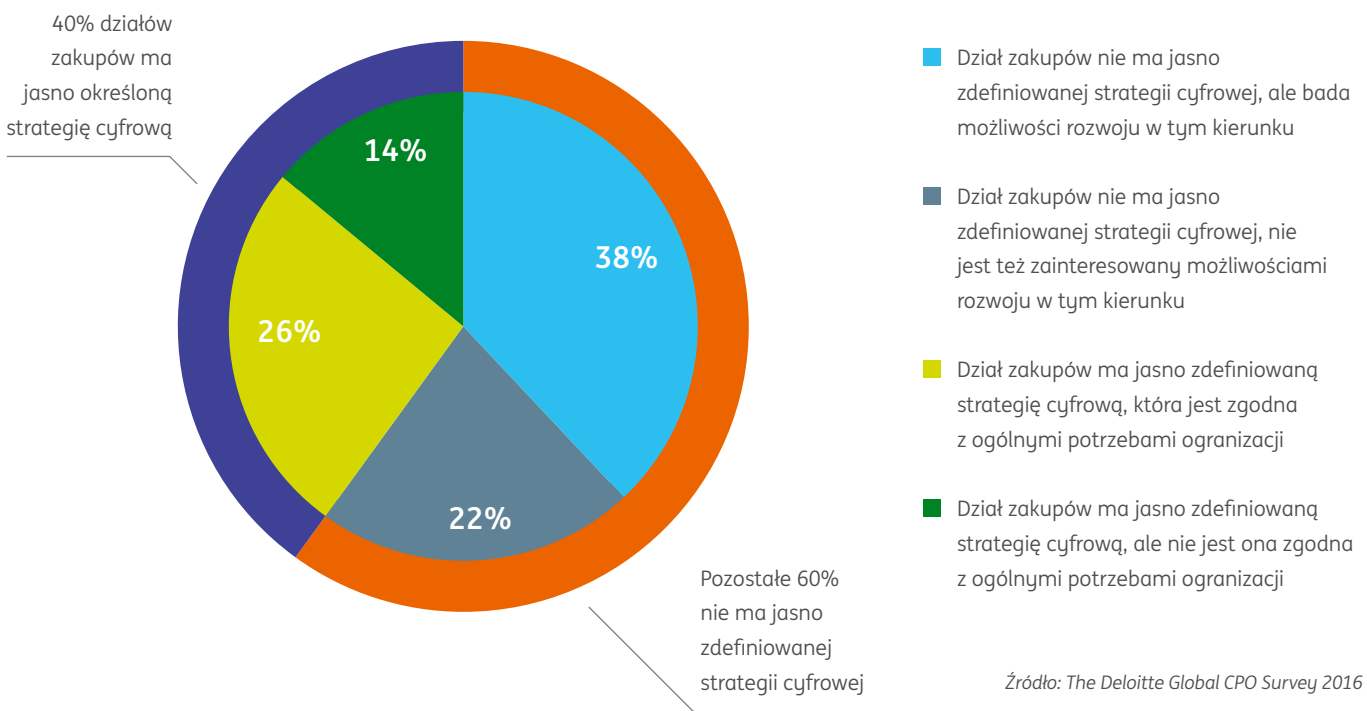


Zdaniem Deloitte **łańcuch dostaw przyszłości stanie się cyfrową siecią dostaw (Digital Supply Network)**, w której liczne relacje łączą ze sobą uczestników za pomocą dostępnych dla wszystkich platform wymiany informacji. Rola CPO (dyrektor zakupów – Chief Purchasing Officer) zaczyna wychodzić poza efektywne nabycie dobra, w kierunku zarządzania ryzykiem oraz wsparcia CFO (dyrektor

finansowy) w zarządzaniu kosztami, planowaniu czy optymalizacji kapitału pracującego. Technologie takie jak D-ICE (Deloitte Intelligent Content Extraction) oparte na sztucznej inteligencji (AI), pomagają analizować w sprawny sposób dokumentację zakupową, np. dużą liczbę umów pod kątem konkretnych zapisów czy warunków. Internet Rzeczy (IoT – Internet of Things) dostarcza dużo bardziej dokładnych

informacji o operacjach dzięki sieci sensorów, wspierających predykcję popytu wewnętrznego. Natomiast zaawansowane systemy analityczne pozwalają wyczuwać („sensing”) i przewidywać potrzebę zakupu i wysokość zapotrzebowania poprzez analizę zebranych danych, analizę trendów internetowych i social media, a także automatyzować niektóre procesy zakupowe.

### Tylko 22% zarządzających zakupami nie rozpoczęło cyfrowej transformacji



### Czy działy zakupów są przygotowane do ery cyfrowej?

Z badania Deloitte przeprowadzonego na całym świecie wśród 324 dyrektorów zakupów (174 z Europy) wynika, że 60% działów zakupów nie ma jasno sprecyzowanej strategii cyfrowej, obejmującej wykorzystanie narzędzi w procesach wewnętrznych i zewnętrznych.

Implementacja narzędzi elektronicznych oznacza konieczność zarządzania zmianą w firmie, co często powoduje opór pracowników przyzwyczajonych do dotychczasowego sposobu działania. 29% kupców badanych przez Aleo podaje, że jest to główny problem w skutecznym wdrożeniu

narzędzi. W konsekwencji firmy korzystają tylko z części funkcji cyfrowych, do czego przyznaje się 31% kupców badanych przez [Aleo](#).

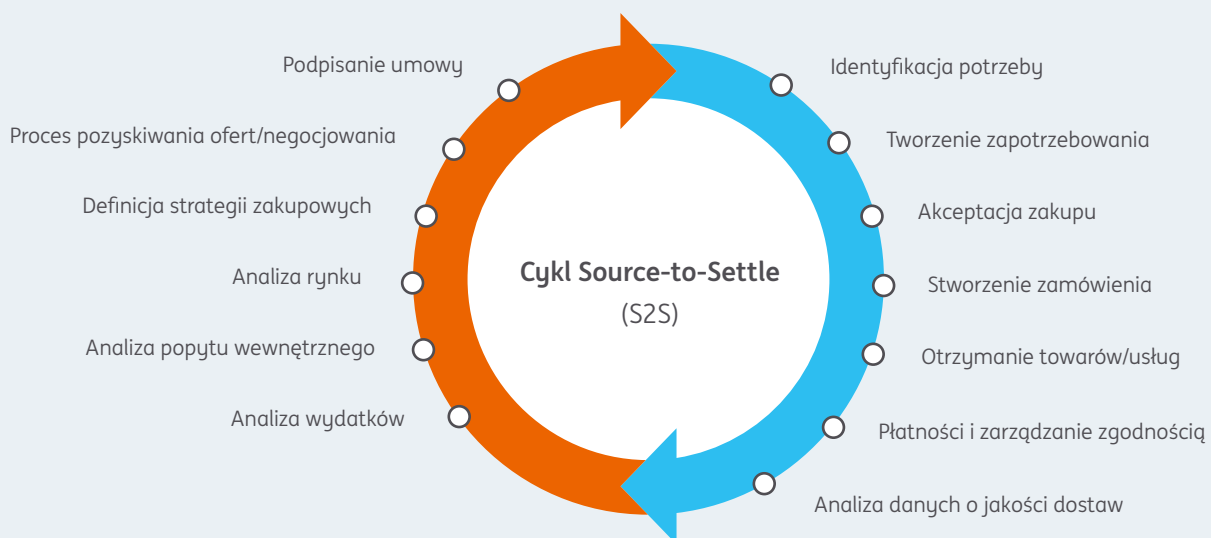
## Narzędzia IT w zakupach

Proces zakupowy w sektorze B2B nie zaczyna i nie kończy się na nabyciu produktu. Cały proces, nazywany Source-to-Settle (ang. od nabycia do rozliczenia faktury) zaczyna się od analityki popytu

wewnętrznego – zapotrzebowania na dany produkt czy usługę, a kończy rozliczeniem dostawy – zapłaceniem faktury i oceną efektywności dostawcy.

Cały proces Source-to-Settle obsługiwany jest bezpośrednio przez cztery typy rozwiązań informatycznych. Analiza danych i zarządzanie informacjami wspierane są przez dwa dodatkowe rozwiązania.

### Całościowy proces realizacji i rozliczenia zakupów



Źródło: Opracowanie własne Deloitte

#### Te narzędzia to:

- **eSourcing** – wspierające proces pozyskania dostawców i ofert
- **Contract Management** – wspierające zarządzanie kontraktami
- **eProcurement** – narzędzia usprawniające zakupowe procesy wewnętrzne, w tym proces obiegu dokumentów zakupowych
- **eInvoicing** – narzędzia automatyzujące łączenie i rozliczanie faktur od dostawców w odniesieniu do zamówień i kontraktów

#### oraz

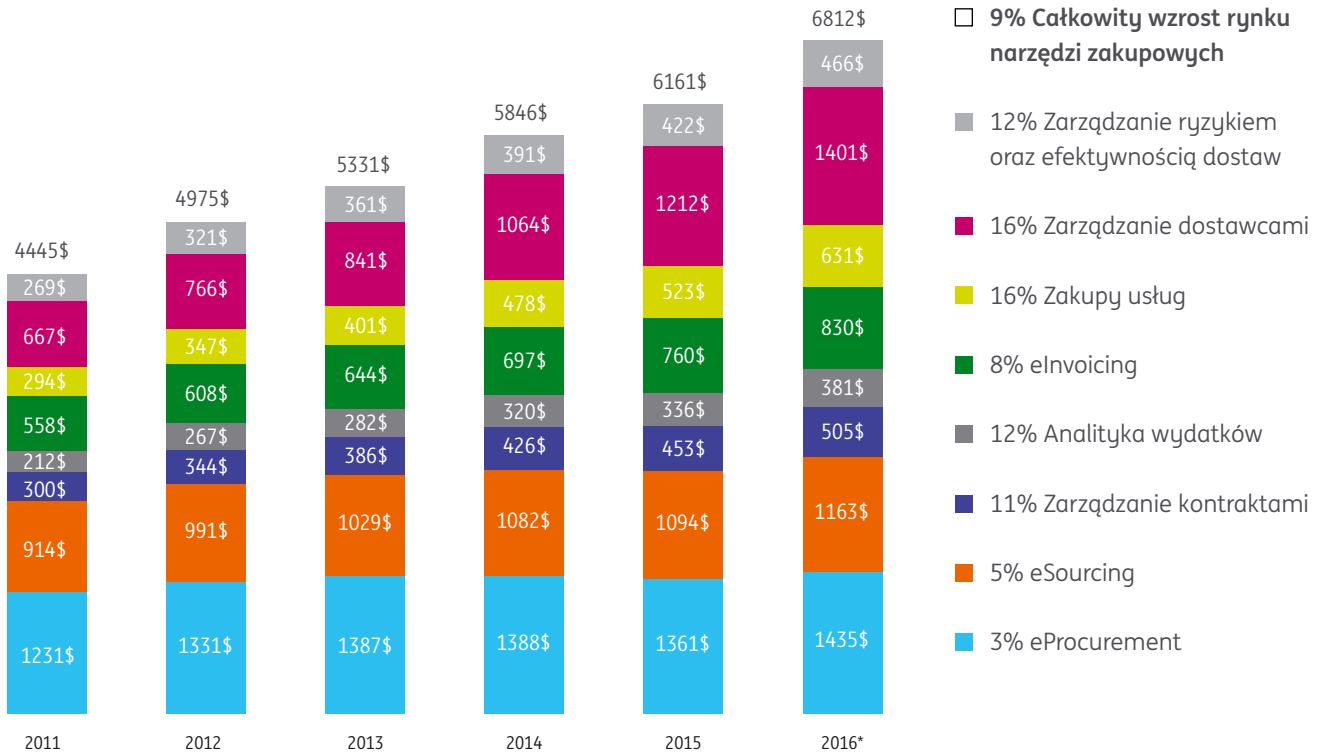
- **Data Analytics** – narzędzia wspierające analizę i prognozowanie popytu wewnętrznego
- **Vendor Management** – narzędzia wspierające zarządzanie relacjami z dostawcami, w tym ocenę jakości i zarządzanie ryzykiem zakupowym

Duże firmy korzystają ze wszystkich powyższych rozwiązań, które wzajemnie są powiązane. Mniejsze wybierają narzędzia najbardziej potrzebne do efektywnego prowadzenia biznesu.

Oczywiście powszechność danych typów systemów jest różna w zależności od branży i regionu świata, jednak zmiany wartości rynku poszczególnych typów narzędzi zakupowych wskazują, że **do tej pory zarządzający zakupami skupiali się na efektywności wewnętrznej procesów, inwestując np. w systemy obiegu dokumentacji i autoryzacji zakupowej (eProcurement)**. Wartość rynku narzędzi eSourcing, rosła na przestrzeni lat 2011-2016 z dynamiką 5% rocznie i już w 2011 roku stanowiła 27% wartości całego rynku narzędzi zakupowych.<sup>15</sup>

## Wielkość rynku narzędzi zakupowych wg typów (miliony dolarów)

CAGR 2011 – 2016



\* Szacunek

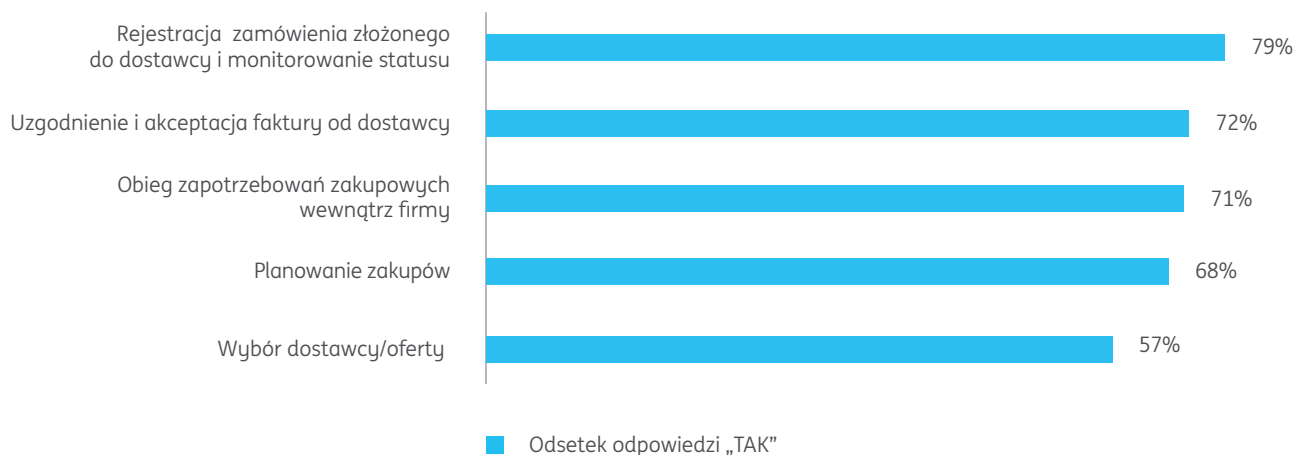
Źródło: Forrester Forecast – październik 2015

Wyniki badania Aleo także wskazują, że najwyższy udział wykorzystania systemów informatycznych w polskich firmach dotyczył procesów obiegu

dokumentów i rejestracji zamówienia złożonego do dostawcy (eProcurement). Stopień zautomatyzowania procesu zbierania ofert i wyboru dostawcy

(eSourcing) był jednocześnie najniższy spośród czynności zakupowych.

## Czynności realizowane przy użyciu systemów informatycznych w polskich przedsiębiorstwach



Źródło: Badanie Aleo 2016

eSourcing jest ciągle obszarem najmniej doinwestowanym w zakresie IT, mimo że wsparcie technologiczne w tym zakresie może przynieść wymierne rezultaty. Z doświadczeń projektowych Deloitte oraz ponad 20 tys. postępowań zakupowych zrealizowanych na platformie Aleo wynika, że **dzięki agregacji zapotrzebowania i dotarciu do nowych dostawców możliwe jest uzyskanie oszczędności w przedziale 10-15%, szczególnie w kategoriach nieprodukcyjnych**. W przypadku tradycyjnego zbierania ofert możemy więc mówić o utraconych korzyściach. W takim ujęciu zakupy stają się

strategicznym obszarem, wpływającym na wyniki finansowe firmy i jej konkurencyjność na rynku, przez co wydatki na wdrożenie rozwiązań IT dla sourcingu stają się uzasadnione.

Zdaniem Deloitte i Aleo maksymalny potencjał oszczędności może być jeszcze wyższy i wiąże się bezpośrednio z uzyskaniem dodatkowych korzyści, w tym: **większej przejrzystości procesu zakupowego (do 10%), automatyzacji transakcji (do 1%), wymiany wiedzy w zakresie innowacji, wiarygodności dostawców itp. (do 15%), a także zwiększenia dźwigni ilościowej poprzez**

### korzystanie z wyspecjalizowanych platform branżowych (do 5%).

Patrząc na najważniejsze dźwignie oszczędności, na jakich chcą się skoncentrować zarządzający zakupami, w połączeniu z funkcjonalnością narzędzi wspomagających procesy zakupowe, oceniamy, że w perspektywie 2020 roku najważniejszym obszarem zainteresowania będą systemy eSourcing oraz narzędzia analityczne, jako że w najwyższym stopniu wspierają deklarowane priorytety w działaniu dyrektorów zakupów.

### Poziom wsparcia przez daną klasę/typ systemów

Dźwignie wartości wg Dyrektorów Zakupów badanych przez Deloitte w 2016 r.	% wskazań	eProcurement	eSourcing	Zarządzanie kontraktami	Analityka	eInvoicing	Zarządzanie dostawcami i ryzykiem
Agregacja wolumenu (dźwignia ilościowa)	43%						
Zwiększenie poziomu współpracy z dostawcami	39%						
Zwiększenie konkurencji między dostawcami	32%						
Obniżenie TCO (całkowity koszt posiadania)	30%						
Poprawa specyfikacji	29%						
Restrukturyzacja bazy dostawców	25%						
Obniżenie kosztów transakcyjnych	21%						
Obniżenie zapotrzebowania wewnętrznego	17%						
Ousourcing niektórych funkcji zakupowych	14%						

Źródło: Opracowanie własne Deloitte i Aleo



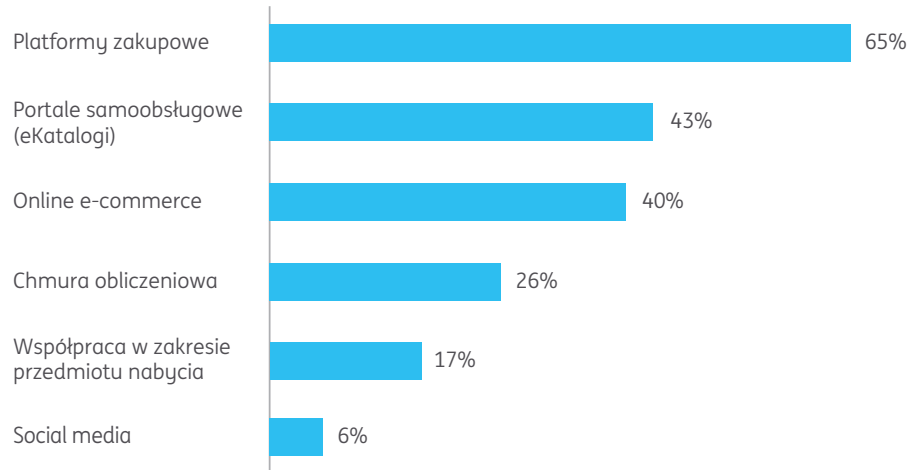
Rosnące znaczenie eSourcingu i analityki zakupowej znajduje odzwierciedlenie w priorytetach inwestycji w narzędzia wspierające jakie dyrektorzy zakupów wskazywali już w 2014 r.

Wskazania z 2016 roku potwierdzają wyraźnie, że dyrektorzy zakupów widzą kluczowe znaczenie analityki zakupowej, która dzięki rosnącej mocy obliczeniowej komputerów i chmury jest w stanie dostarczyć lepszej wiedzy o istniejącym i prognozowanym popycie wewnętrznym. W edycji badania Deloitte z 2014 roku bardzo wysokim zainteresowaniem cieszyły się portale dla dostawców (65%) oraz rozwiązania online e-commerce (40%), pozwalające na usprawnienie obsługi ofert oraz wyboru dostawców. W edycji badania Deloitte z 2016 roku istotność tych funkcji została potwierdzona pojawieniem się ich (pod zbiorczą nazwą eSourcing) w jednym z trzech kluczowych obszarów zainteresowania CPO na kolejny okres (30% wskazań).

Polskie przedsiębiorstwa również zauważają konieczność informatyzacji zakupów. 32% dużych przedsiębiorstw przebadanych w badaniu Aleo wskazywało na posiadanie systemu/ platformy IT do obsługi procesu zakupu. W większości przedsiębiorstw (53%) był to jeden system informatyczny, w pozostałych przypadkach 2 lub więcej, przy czym liczba systemów statystycznie rosła wraz z wielkością przedsiębiorstwa.

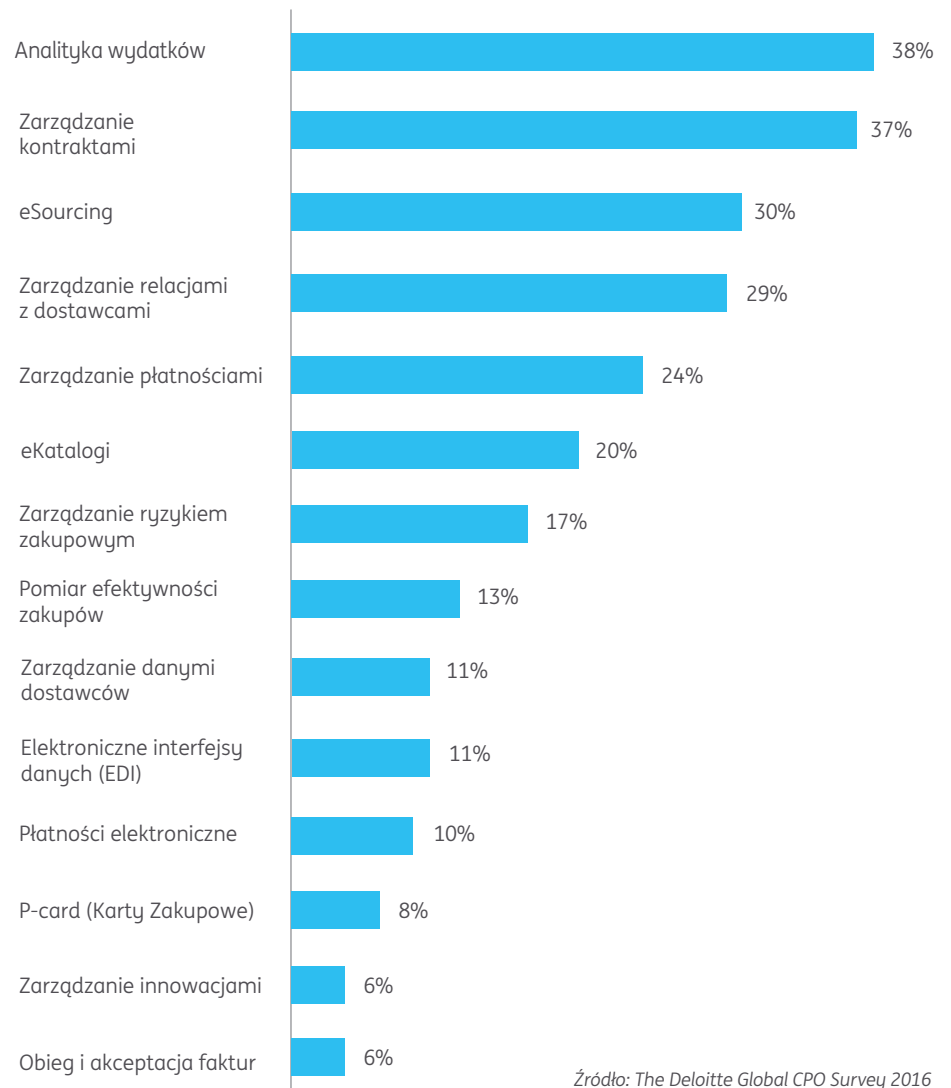


### Priorytety dyrektorów zakupów



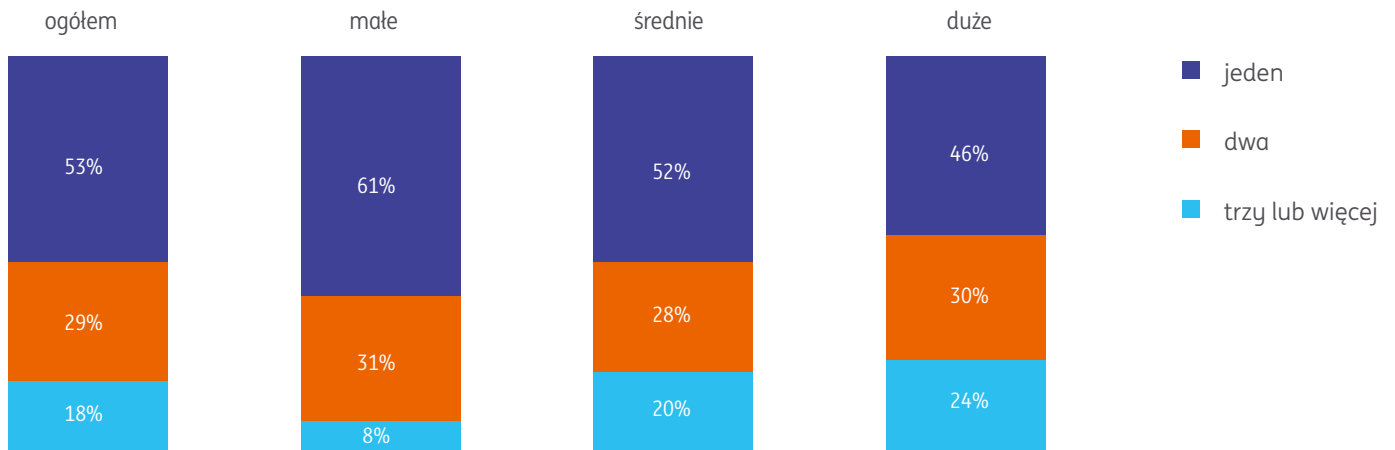
Źródło: The Deloitte Global CPO Survey 2014

### Priorytety inwestycji w funkcjonalność systemów zakupowych



Źródło: The Deloitte Global CPO Survey 2016

**Liczba systemów IT wykorzystywanych do wspierania procesu do procesu zakupowego w zależności od wielkości firmy**



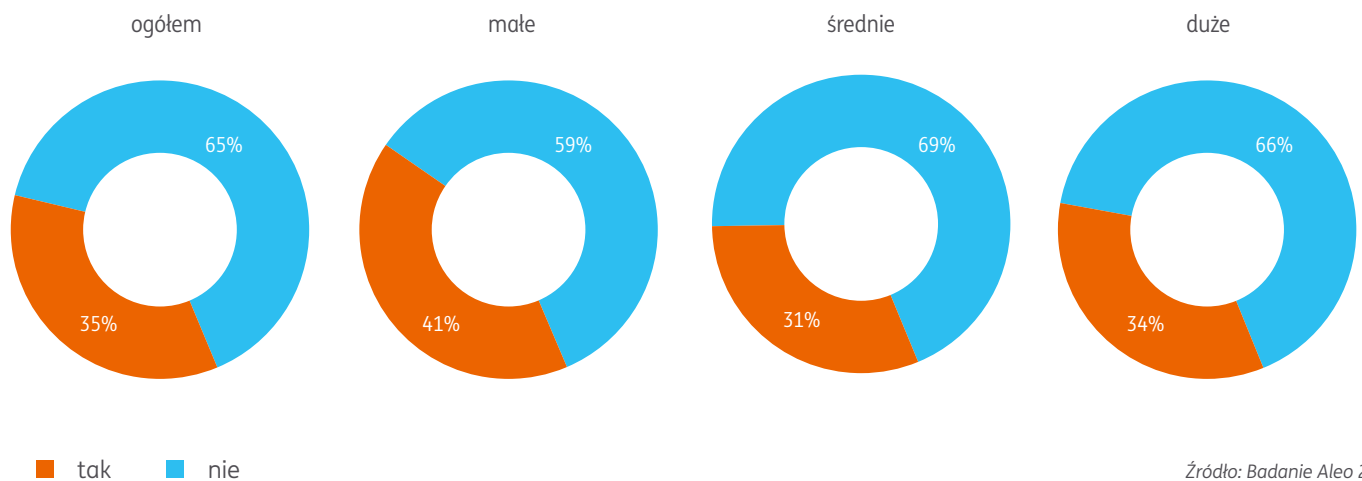
Źródło: Badanie Aleo 2016

Wskazywana wcześniej przez dyrektorów zakupów najważniejsza dźwignia – konsolidacji wydatków – jest pierwotnie ograniczona wielkością przedsiębiorstwa. Dopiero wyjście poza ramy jednego przedsiębiorstwa,

przez stworzenie grupy zakupowej i/ lub wykorzystanie chmurowych rozwiązań eSourcing – internetowych platform zakupowych – pozwala na osiągnięcie dodatkowych korzyści skali.

Polscy dyrektorzy zakupów potwierdzają ich przydatność – ponad 35% badanych deklaruje ich użycie, w tym ponad 40% respondentów z małych firm.

**Korzystanie z internetowych platform zakupowych przez polskie firmy w 2016 r. w zależności od wielkości**



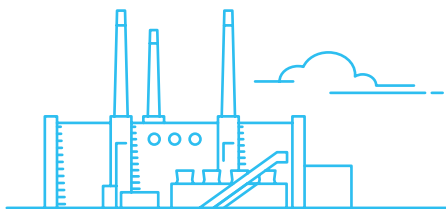
Źródło: Badanie Aleo 2016



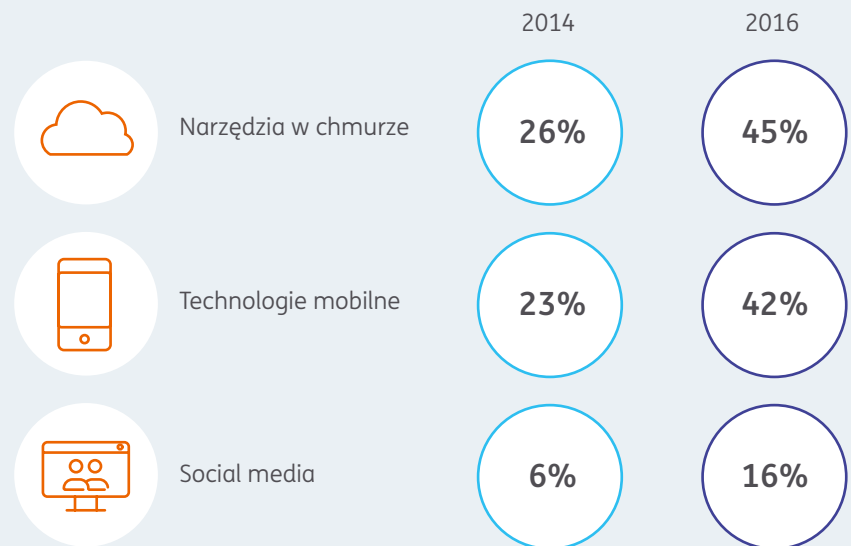
O ile 80% dużych firm posiada kompleksowe narzędzia klasy ERP wspierające zarządzanie i organizację, o tyle tylko 32% deklaruje, że dysponuje rozwiązaniami wspierającymi funkcje zakupowe. Natomiast średnie i małe przedsiębiorstwa, szczególnie z sektora usług i handlu, szukają rozwiązań ogólnodostępnych, elastycznych, z nowoczesnymi modelami biznesowymi i np. rozwiązaniami w zakresie mikropłatności czy subskrypcji. Internetowe, **otwarte platformy, funkcjonujące w chmurze, są narzędziami łatwymi w obsłudze i dostępnymi nawet dla najmniejszych firm.** Dzięki temu mogą one korzystać z rozwiązań i wiedzy wcześniej zarezerwowanej dla największych przedsiębiorstw.

Potwierdzają to dyrektorzy zakupów. Pytani przez Deloitte, co uważają za największe wyzwanie w zakresie technologii (disruptive technology), wskazują narzędzia oparte na chmurze (cloud base computing) oraz technologie mobilne.

Z badań eSourcing Forum<sup>16</sup> wynika, że popularność rozwiązań chmurowych w zakupach rośnie bardzo szybko. W 2014 roku około 40% rozwiązań zakupowych było rozwiązaniami chmurowymi, podczas gdy rok później wskaźnik ten wzrósł do 54,6%.



### Najważniejsze wyzwania technologiczne dla zakupów

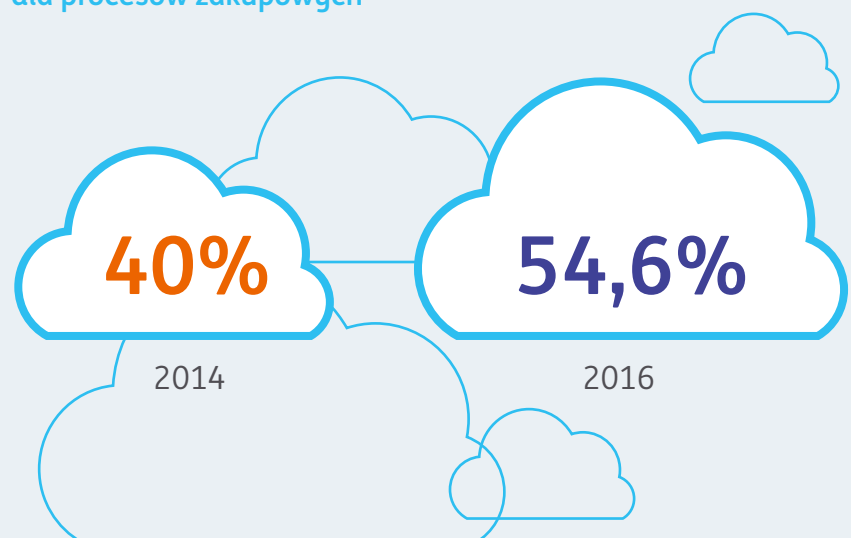


Źródło: The Deloitte Global CPO Survey 2014, 2016

### Zalety rozwiązań chmurowych

- oszczędność kosztów (infrastruktura, utrzymanie, bezpieczeństwo)
- elastyczność
- skalowalność
- dostęp do innowacyjnych rozwiązań dla mniejszych firm
- łatwa i szybka customizacja
- integrowalność
- szybkość wdrożenia
- automatyczne aktualizacje

### Wykorzystanie rozwiązań w chmurze dla procesów zakupowych



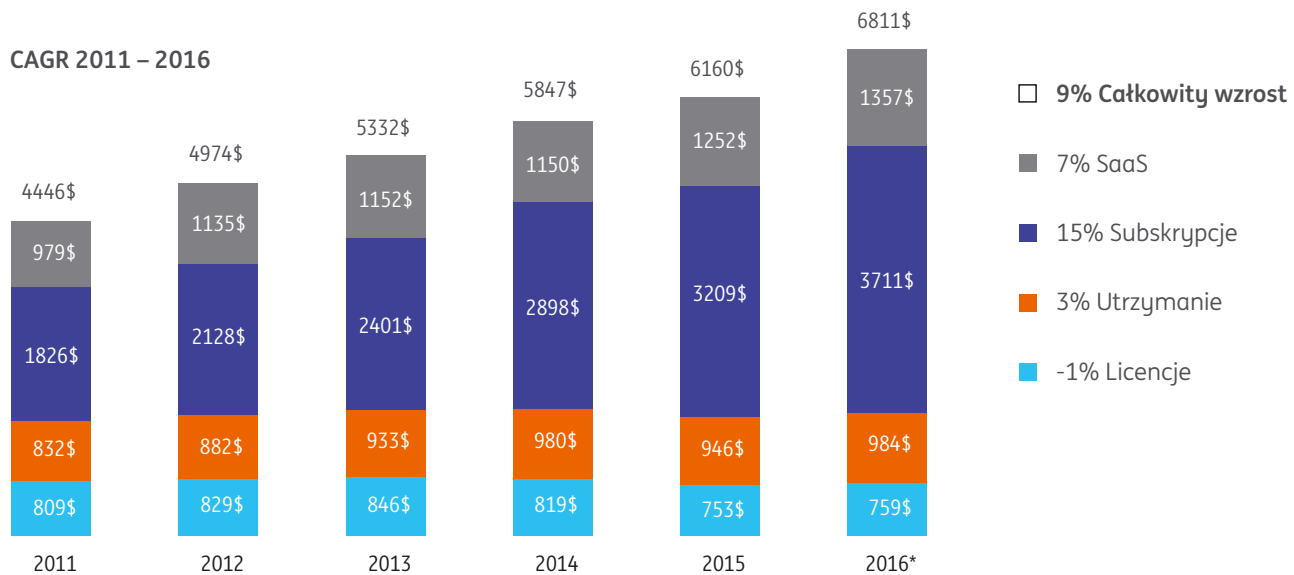
Źródło: eSourcing Forum

Ma to odzwierciedlenie w zmianach w sposobie nabywania licencji na przestrzeni ostatnich lat. **Największą dynamiką charakteryzuje się rynek oprogramowania zakupowego opartego na subskrypcji.**

Tradycyjne rozwiązania – oparte na zakupie licencji – przeżywają regres.



### Wielkość rynku narzędzi zakupowych wg sposobów licencjonowania (miliony dolarów)



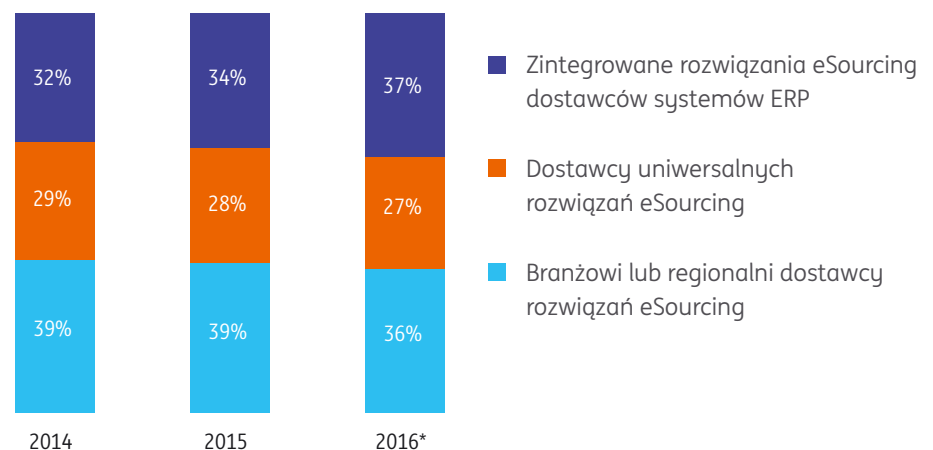
\* Szacunek

Źródło: Forrester Forecast – Październik 2015

### Wykorzystanie platform zakupowych w Polsce

Rynek eSourcingu podzielony jest pomiędzy trzy typy dostawców takich rozwiązań: wielkich dostawców systemów ERP, takich jak SAP (Ariba) i Oracle oraz IBM (Emptoris), którzy mają pozycję nieznacznie dominującą i obsługują największe przedsiębiorstwa, także polskie oddziały międzynarodowych korporacji; ogólne rozwiązania specjalistyczne dostępne już na całym świecie (ivalua, BravoSolutions, SciQuest czy Zycus) oraz specjalistyczne, branżowe lub regionalne portale zakupowe, z których szczególnie korzystają średnie i małe firmy oraz firmy lokalne, działające na danym rynku.

### Udział poszczególnych typów dostawców w całkowitym rynku eSourcing



\* Szacunek

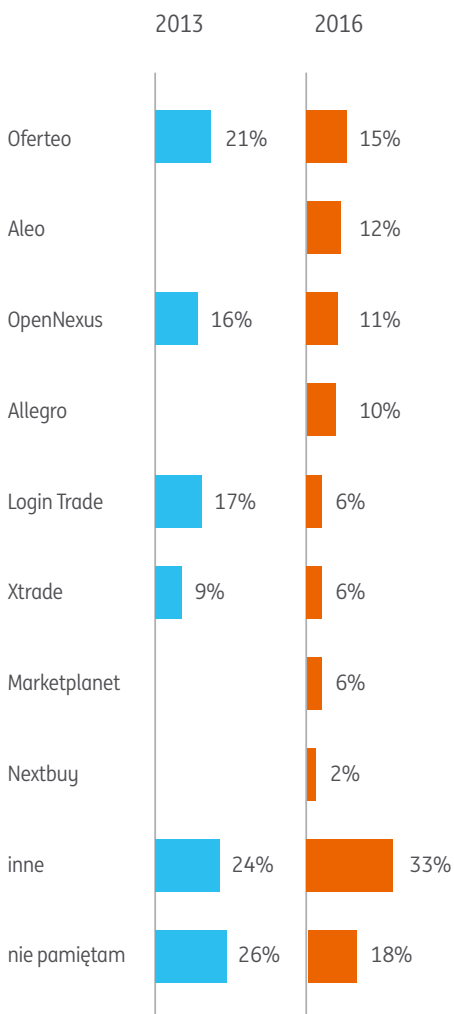
Źródło: Forrester Forecast – Październik 2015



### Dwie trzecie respondentów badania Aleo wskazało, że korzysta z lokalnych platform zakupowych.

Pozostałe 33% wskazań mogło dotyczyć rozwiązań własnych lub zintegrowanych z systemami ERP. Głównym powodem korzystania z polskich rozwiązań jest dostęp do sprawdzonych lokalnych dostawców.

### Korzystanie z platform zakupowych przez polskie firmy w 2013 vs 2016



Źródło: Badanie Aleo 2016

## Bariery korzystania z eSourcingu

Mimo dużej funkcjonalności i niskich kosztów platform zakupowych eksperci Aleo zauważają, że polskie przedsiębiorstwa ciągle nie wykorzystują wszystkich możliwości zwiększenia efektywności swoich zakupów. Tracą na tym szacunkowo 10-15% oszczędności. Tę tezę może potwierdzić badanie Aleo, z którego wynika, że około dwie trzecie małych i średnich firm nie korzysta z ogólnodostępnych narzędzi wspierających procesy zakupowe, mimo że nie posiadają własnych rozwiązań usprawniających zakupy. Bariery ograniczające korzystanie z tych narzędzi to:

- Problem z planowaniem zakupów** – 30% firm ankietowanych w badaniu Aleo jednoznacznie stwierdziło, że nie planuje swoich wydatków. Bez planów nie ma możliwości wykorzystania dźwigni ilościowych w negocjacjach, pozyskania większych dostawców, negocjacji lepszych warunków finansowych i płatniczych. Jednocześnie przy braku planowania ważniejsza od ceny produktu czy usługi staje się jego dostępność w określonym czasie i ilości, przy utrzymaniu wymogów jakościowych.
- Brak odpowiedniego zarządzania dostawcami** – 68% firm badanych przez Aleo pracuje przede wszystkim w oparciu o kontrakty od stałych dostawców – firmy za rzadko rewidują ceny i warunki współpracy, nie mają czasu na zbadanie rynku dostawców, porównanie ofert i merytoryczne negocjacje. Wybór dostawcy często nie jest wystarczająco transparentny. Promotorami dobrych praktyk zakupowych są duże przedsiębiorstwa, w których zakupy są znaczącym obszarem tworzenia konkurencyjności firmy.
- Brak wykwalifikowanych kadr zakupowych** – z doświadczenia projektowego Deloitte i Aleo wynika, że małe firmy częściej skupiają się na podwyższaniu marżowości swojej sprzedaży, a nie na ograniczaniu kosztów zakupów. W efekcie ważniejszy jest rozwój sprzedaży i budowa kompetencji handlowców, a negocjacje zakupowe pozostawia się kadrze wspierającej (wyjątkiem są zakupy produkcyjne), która nie ma czasu i umiejętności, by przeprowadzić prawidłowo proces zakupowy –

72% kupców, którzy nie korzystają z żadnych narzędzi nie ma potrzeby tworzenia elektronicznego zapytania ofertowego – wynika z badania Aleo. Nawet jeżeli firmy zaczynają korzystać z elektronicznych rozwiązań w obszarze zakupów, to konieczna jest zmiana dotychczasowych nawyków ich pracowników. W małych i średnich firmach, które nie wdrożyły polityk i standardów zakupowych, zarządzanie zmianą bywa szczególnie trudne – 29% respondentów badania Aleo uważa to za główną barierę wdrożenia nowego narzędzia.





*Widzimy ogromny potencjał w digitalizacji biznesu i możliwościach, jakie internet daje firmom. Rynek e-commerce w obszarze B2B to także szansa dla instytucji finansowych na tworzenie i oferowanie klientom innowacyjnych usług – wykraczających poza tradycyjną bankowość. Aleo, nasz autorski projekt nowoczesnej platformy zakupowej dla firm, jest częścią naszej strategii budowania nowoczesnej bankowości i oferowania rozwiązań finansowych ułatwiających prowadzenie biznesu. Dostępnych od ręki, w odpowiednim czasie i miejscu – dokładnie tam, gdzie nasi klienci robią biznes.*

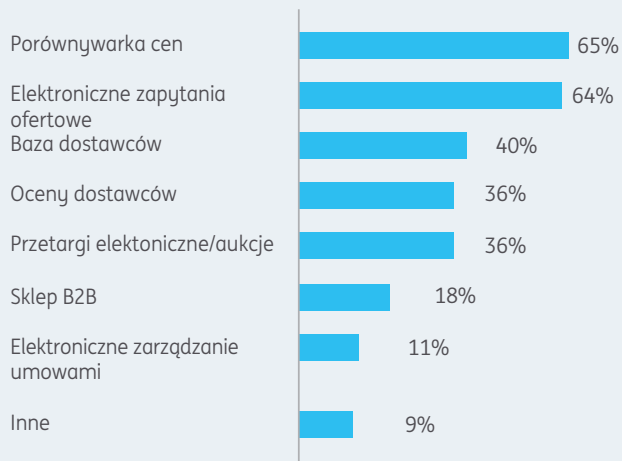
**Michał Bolesławski, Wiceprezes Zarządu ING Banku Śląskiego**



# Proces zakupowy wsparty przez narzędzia elektroniczne

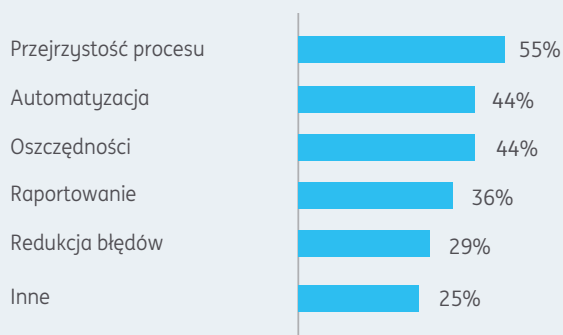
Globalizacja, digitalizacja, stała konkurencja zmuszają przedsiębiorstwa do szukania oszczędności w obszarze zakupów. Pozyskiwanie i weryfikacja dostawców, porównanie ofert, negocjowanie cen coraz częściej wspierane są przez elektroniczne narzędzia zakupowe. Ogólnodostępne platformy zakupowe pozwalają firmom korzystać np. z kompleksowych formularzy zapytań ofertowych czy aukcji zakupowych, dzięki którym rosną oszczędności finansowe i efektywność procesu zakupowego.

### Funkcje systemów zakupowych wykorzystywane przez polskie firmy



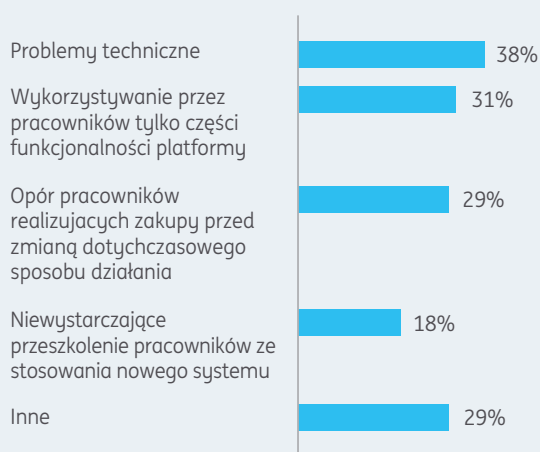
Źródło: Badanie Aleo 2016

### Powody korzystania z platform elektronicznych



Źródło: Badanie Aleo 2016

### Problemy występujące przy wdrażaniu platform elektronicznych



Źródło: Badanie Aleo 2016

Platformy zakupowe oferują swoim użytkownikom wiele funkcji, przez co stają się rzeczywistym wsparciem w procesie pozyskiwania dostawców. Użytkownicy, wynoszący nawyki z ekosystemu B2C, najczęściej (65%) korzystają z porównywarki cen, która pozwala w prosty sposób porównać z rynkiem poziom aktualnie ponoszonych kosztów. Drugą najchętniej wykorzystywaną funkcją są elektroniczne zapytania ofertowe (64%). Platformy dostarczają też kupującym informacji o dostawcach w danej kategorii zakupowej (40%), pozwalając dotrzeć do kontrahentów, z którymi normalnie nie mieliby możliwości dokonać transakcji. Kolejny istotny element to możliwość oceny dostawców (36%) – to następny znany z B2C czy mediów społecznościowych element, który pozwala kupcom w prosty sposób wymienić się informacją o jakości usług, materiałów czy serwisu oferowanych przez danego dostawcę. Stawkę najważniejszych funkcji zamykają aukcje/przetargi elektroniczne (36%), nie lubiane przez dostawców, ale przynoszące wymierne efekty kosztowe.

Platformy są skutecznym narzędziem poprawy efektywności zakupów – zarówno kosztowej, jak i procesowej. Wśród powodów wdrożenia takiego narzędzia respondenci najczęściej wymieniają przejrzystość procesu zakupowego, oszczędności oraz automatyzację i raportowanie. Konsekwencją korzystania z platform zakupowych jest profesjonalizacja zakupów. Narzędzia elektroniczne odciążają menedżerów, automatyzując i przyspieszając proces poszukiwania i wyboru dostawcy, oraz samych negocjacji.

Wdrożenie nowych narzędzi elektronicznych zawsze wiąże się ze zmianą aktualnych procesów i nawyków pracowników. Potwierdzają to wyniki badania Aleo – do głównych wyzwań przy wdrażaniu platform zakupowych należą problemy techniczne (38%), ale także opór pracowników przed zmianą dotychczasowego sposobu działania (29%). W efekcie firmy nie wykorzystują w pełni funkcjonalności wdrożonych rozwiązań.



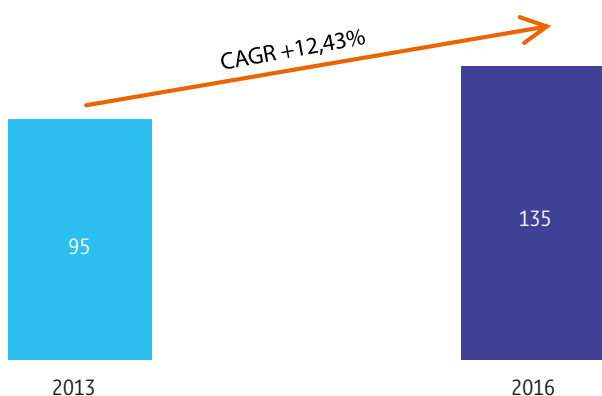
## Jak narzędzia B2B zmieniają proces zakupowy

Średni czas prowadzenia postępowania jest najniższy wśród małych przedsiębiorstw i wynosi 5 dni. W przypadku dużych graczy ten proces wydłuża się do 15 dni. Dużo szybszy proces decyzyjny w małych firmach wynika zwykle z ograniczeń kadrowych. Jednostki te nie mają oddzielnej funkcji zakupowej, którą zwykle realizują osoby zarządzające przedsiębiorstwem lub inne działy. Jednocześnie małe przedsiębiorstwa najrzadziej przeprowadzają negocjacje zakupowe, wskazując jako przyczynę brak czasu.

Nieprzypadkowo to wśród właśnie tej grupy firm wykorzystanie platform zakupowych jest najwyższe i ten trend będzie dalej narastać. Platformy automatyzują i wspierają negocjacje, wspierają planowanie i oddzielają (przynajmniej procesowo) funkcje strategiczne (sourcing, negocjacje) od operacyjnych (zamówienia).

Platformy są również narzędziem zwiększania konkurencyjności postępowań zakupowych poprzez poszerzenie bazy dostawców. W porównaniu z badaniem z 2013 roku średnia liczba dostawców, z którymi dokonują transakcji respondenci, wzrosła z 95 do 135.

### Średnia liczba dostawców, z którymi respondenci dokonują transakcji

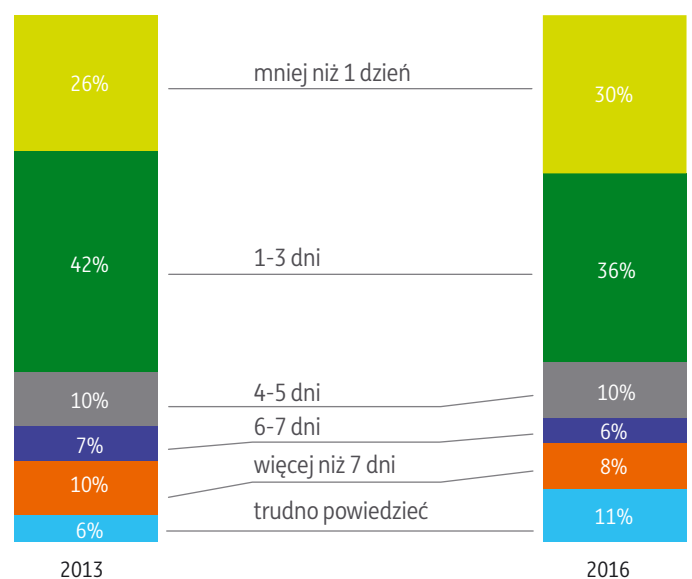


Źródło: Badanie Aleo 2016

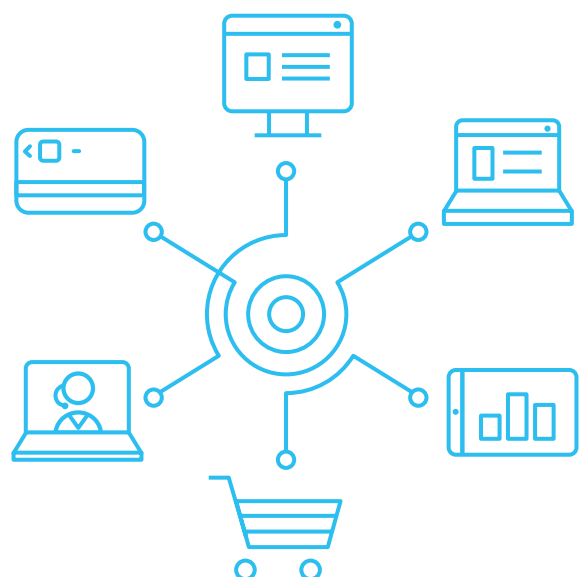
Coraz więcej przedsiębiorstw wdraża polityki zakupowe, w których obliguje kupców do uwzględniania w przetargach kilkunastu dostawców. 52% kupców z dużych firm deklaruje, że do każdego przetargu zaprasza więcej niż 3 firmy. W efekcie kupcy coraz chętniej korzystają z narzędzi cyfrowych do poszukiwania nowych dostawców, ponieważ

jednocześnie coraz mniej czasu są w stanie poświęcić na dotarcie do nowego kontrahenta oraz na ocenę jego wiarygodności. Porównanie odpowiedzi kupców w ramach badania Aleo z 2013 i 2016 r. potwierdza te spostrzeżenia.

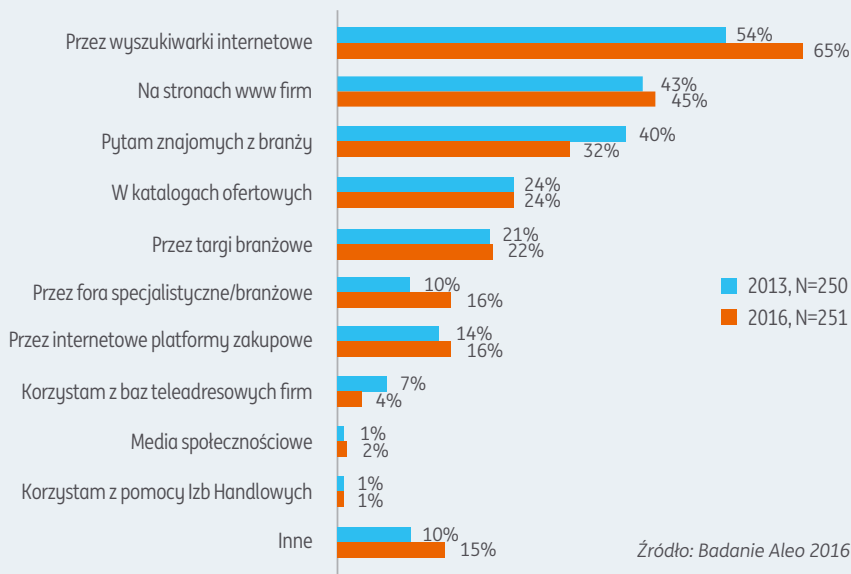
### Średni czas w miesiącu na wyszukanie nowych dostawców



Źródło: Badanie Aleo 2016

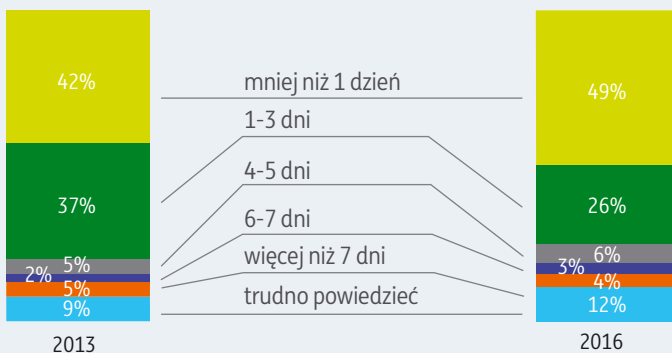


### Sposoby poszukiwania dostawców



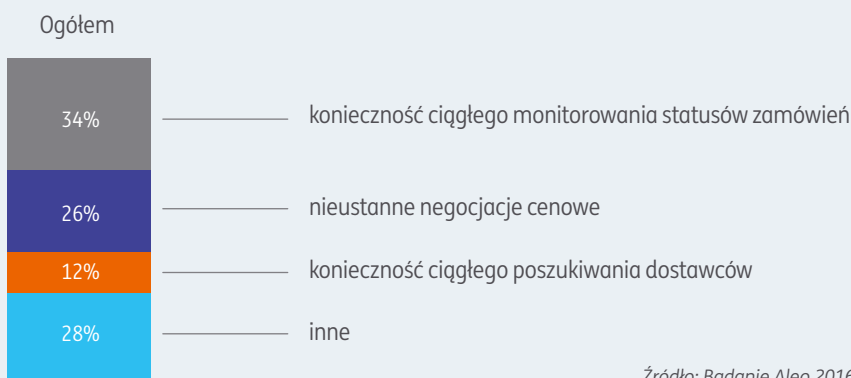
W ostatnich latach zmieniły się również sposoby poszukiwania dostawców. W 2013 roku firmy szukając kontrahenta częściej pytały znajomych z branży lub korzystały z baz teled adresowych. Obecnie coraz bardziej wykorzystywany jest w tym względzie potencjał wyszukiwarek internetowych oraz forów specjalistycznych i branżowych. Rośnie także wykorzystanie platform, które posiadają rozbudowaną bazę dostawców w wielu kategoriach zakupowych oraz funkcje pozwalające oceniać i śledzić efektywność dostawców. To staje się źródłem wiedzy o dostępności towarów oraz wiarygodności dostawców w danej branży.

### Czas poświęcony na sprawdzenie wiarygodności dostawców



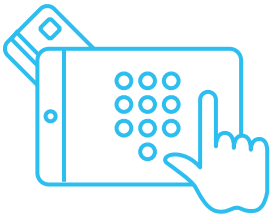
Również poziom zaangażowania w weryfikację dostawcy różni się w zależności od wielkości firmy. Większe gracze staranniej weryfikują wiarygodność kontrahentów. Szukają opinii znajomych z branży, referencji od dotychczasowych odbiorców. Mniejsze firmy zdecydowanie chętniej wykorzystują Internet w procesie sprawdzenia wiarygodności, ale też przeznaczają na to dużo mniej czasu. Dlatego sądzimy, że rola platform w tym zakresie będzie rosła.

### Najczęściej spotykane trudności w zarządzaniu procesem zakupowym



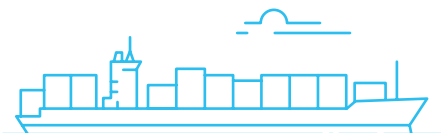
Platformy zakupowe dostarczają również efektywnych rozwiązań w zakresie największego wyzwania kupców, jakim są negocjacje cenowe. Sprawiają one największą trudność w zarządzaniu procesem zakupowym, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Automatyzacja negocjacji oraz zniżkowe aukcje zakupowe, będące jednymi z kluczowych funkcji platform, pozwalają oszczędzić czas przeznaczony na negocjacje oraz osiągnąć znacznie lepsze efekty dzięki jednoczesnemu „negocjowaniu” z wieloma podmiotami w oparciu o tę samą specyfikację.

Negocjowanie to dla kupujących istotna funkcja – prawie 80% z nich negocjuje przy każdej transakcji, a ponad 10% respondentów nie kupi produktu lub usługi, jeżeli nie otrzyma rabatu.



## Co można kupić za pomocą platform B2B

44% firm, które wdrożyły rozwiązania elektroniczne w swoich procesach zakupowych, wykorzystuje je przede wszystkim do zakupu materiałów pomocniczych, czyli kategorii nieprodukcyjnych (np. materiały BHP, energia elektryczna czy usługi sprzątnia). Co ciekawe, 15% kupców deklaruje, że kupuje za pomocą narzędzi także surowce. **Eksperti Aleo potwierdzają, że coraz więcej polskich firm zaczyna wykorzystywać elektroniczne rozwiązania do negocjacji warunków cenowych, także w przypadku kluczowych kategorii zakupowych, osiągając dodatkowe oszczędności dzięki stworzeniu otoczenia konkurencyjnego, lepszej analizie ofert oraz wykorzystaniu aukcji zakupowych.**

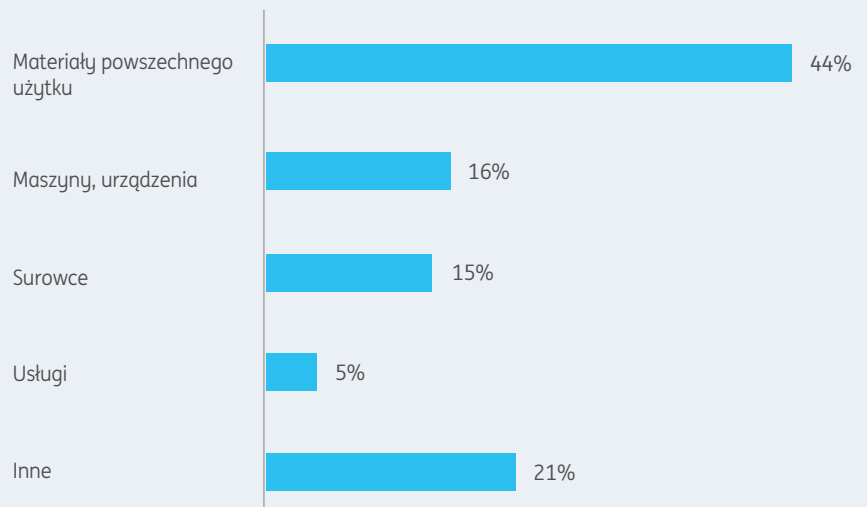


## Negocjowanie cen 2013 vs 2016



Źródło: Badanie Aleo 2016

## Zakupy za pomocą internetowych platform zakupowych



Źródło: Badanie Aleo 2016



## Cyfrowa przyszłość zakupów

W naszej opinii cyfrowa przyszłość zakupów jest przesądzona. Rynek zakupów B2B podąża za coraz bardziej cyfrowym B2C, oczekując szybkości, globalnego zasięgu, prostoty obsługi procesu oraz ciągłej redukcji kosztów. **Transakcje zakupowe przenoszą się w świat rozwiązań eSourcing – otwartych internetowych platform zakupowych, a wolumen obsługiwanych transakcji rośnie w tempie powyżej 20% rocznie.** Dyrektorzy zakupów, szukając efektywności kosztowej i procesowej, skłaniają się ku rozwiązaniom chmurowym, które wyprzedziły

pod względem dynamiki wzrostu tradycyjne systemy on premise oraz niższych kosztów utrzymania. Rozwiązania chmurowe są szybkie i proste w obsłudze, a także zapewniają standardy procesowe zgodne z najlepszymi praktykami. Przez to są dużo chętniej używane i sprzyjają profesjonalizacji zakupów nawet wśród najmniejszych uczestników rynku. Obecnie dyrektorzy zakupów stają się jednymi z najważniejszych partnerów zarządów firm w pracy nad przejrzystością i optymalizacją kosztów. Platformy zakupowe są narzędziem wspierającym ich w redukcji kosztów

zakupów – szacowane oszczędności uzyskane dzięki zastosowaniu platform zakupowych sięgają nawet 15%. **Oceniamy, że potencjał oszczędności możliwych do uzyskania dzięki zastosowaniu narzędzi eSourcing w polskich firmach sięgnie prawie 40 mld złotych w 2020 r.** Nie ma więc wątpliwości, że digitalizacja zakupów przynosi wymierne korzyści. Aby je osiągnąć, nie trzeba wielkich nakładów. Wystarczy wejść na dowolną platformę, dokonać rejestracji, sprawdzić ceny i przetestować samemu na wybranym postępowaniu.

Jeszcze do niedawna systemy zakupowe były zarezerwowane jedynie dla dużych korporacji oraz stanowiły domenę wąskiej grupy profesjonalnych kupców. Platformy otwarte, dostępne w chmurze, takie jak Aleo, znoszą jednak wysokie bariery wejścia oraz sprzyjają upowszechnieniu digitalizacji procesów biznesowych w segmencie B2B, umożliwiając profesjonalizację zakupów coraz szerszemu gronu firm. Elektroniczne zapytania ofertowe oraz aukcje zakupowe usprawniają pracę, zwiększają przejrzystość zakupów oraz umożliwiają realizację wymiernych oszczędności, często znacząco przekraczających oczekiwania użytkowników. Tego rodzaju korzyści są obecnie dostępne na wyciągnięcie ręki praktycznie dla każdej firmy, co nie oznacza jednak jeszcze, że elektroniczne zakupy B2B są w polskich firmach standardem. Wręcz przeciwnie, digitalizacja zakupów w dalszym ciągu napotyka na wiele barier organizacyjnych oraz mentalnych, świadomość dostępnych rozwiązań nie jest nadal powszechna i rozkłada się nierównomiernie w poszczególnych branżach. Niemniej jednak trend digitalizacji procesów zakupowych jest już nie do zatrzymania.

**Bartosz Traczyk, Prezes Zarządu ING Usługi dla Biznesu, operatora platformy Aleo**





Aleo jest otwartą platformą zakupową dla firm. Oferuje narzędzia wspierające procesy zakupowe, funkcje e-commerce oraz produkty finansowe. To kompleksowe i zaawansowane narzędzie, umożliwiające kupującym m.in.: prowadzenie elektronicznych zapytań ofertowych (eRFx) oraz negocjacje cen poprzez aukcje zakupowe. Sprzedawcy mają możliwość promowania produktów i usług poprzez profesjonalny profil firmy, katalog produktów z funkcją dedykowanych cenników. Aleo prowadzi również monitoring przetargów publicznych oraz udostępnia dane finansowe firm.

Obecnie na [aleo.com](http://aleo.com) zarejestrowanych jest ponad 57 tysięcy firm i ukazało się ponad 24 tys. zapytań ofertowych. Platforma została uruchomiona w październiku 2013 roku. Aleo jest autorskim projektem ING Banku Śląskiego, przygotowanym i zarządzanym przez należącą do banku spółkę ING Usługi dla Biznesu.



Deloitte Polska to jedna z wiodących firm doradczych w kraju, świadcząca usługi profesjonalne w następujących obszarach: audytu, doradztwa podatkowego, doradztwa prawnego, konsultingu strategicznego oraz technologicznego, zarządzania ryzykiem i doradztwa finansowego.

W Polsce firma Deloitte rozpoczęła swoją działalność w roku 1990. Nasze główne biuro mieści się w Warszawie, a sieć biur lokalnych obejmuje największe miasta: Kraków, Gdańsk, Łódź, Wrocław, Katowice, Poznań, Szczecin oraz Rzeszów. Dzięki temu jesteśmy w stanie lepiej i szybciej obsługiwać klientów z południowej, północnej i zachodniej części Polski, zyskując jednocześnie pełniejszą wiedzę o realiach funkcjonowania tamtejszych firm. Zespół Deloitte w Polsce liczy już ponad 2000 specjalistów z różnych dziedzin, Deloitte w Europie Środkowej ponad 5300 specjalistów.

Przez ponad 25 lat obecności w Polsce rozwijaliśmy firmę, zwiększając liczbę pracowników i klientów, między innymi poprzez połączenia z lokalnymi firmami, specjalizującymi się w istotnych dla rynku dziedzinach. Dzięki tej strategii mogliśmy i możemy oferować klientom usługi najwyższej jakości, łącząc wiedzę i zasoby globalnej firmy, obejmujące ponad 225 000 pracowników w 150 krajach, z cennym doświadczeniem specjalistów działających na lokalnych rynkach.

Deloitte Polska obsługuje duże krajowe przedsiębiorstwa, instytucje sektora finansowego i instytucje publiczne oraz obecne w Polsce firmy międzynarodowe. Chcąc spełnić oczekiwania naszych klientów, oferujemy im kompleksowe, zintegrowane usługi. Działamy według jednolitych standardów, stosujemy te same metodologie i dostarczamy najwyższej jakości usługi obejmujące wszystkie branże i sektory gospodarki.



#### **Michał Bolesławski**

Wiceprezes Zarządu  
ING Bank Śląski S.A.,  
Przewodniczący Rady Nadzorczej  
ING Usługi dla Biznesu S.A. –  
operator platformy Aleo  
[michal.boleslawski@ingbank.pl](mailto:michal.boleslawski@ingbank.pl)  
+48 22 820 40 23

#### **Bartosz Traczyk**

Prezes Zarządu  
ING Usługi dla Biznesu S.A. –  
operator platformy Aleo  
[bartosz.traczyk@aleo.com](mailto:bartosz.traczyk@aleo.com)  
+48 22 820 42 33

#### **Edyta Musielak**

Dyrektor Departamentu Rozwoju  
Biznesu i Obsługi Klienta  
ING Usługi dla Biznesu S.A. –  
operator platformy Aleo  
[edyta.musielak@aleo.com](mailto:edyta.musielak@aleo.com)  
+48 514 795 512

#### **Dariusz Kraszewski**

Partner  
Deloitte Consulting S.A.  
[dkraszewski@deloitteCE.com](mailto:dkraszewski@deloitteCE.com)  
+48 22 511 01 48

#### **Jakub Rosiecki**

Senior Manager  
Deloitte Consulting S.A.  
[jrosiecki@deloitteCE.com](mailto:jrosiecki@deloitteCE.com)  
+48 660 459 114

## Przypisy:

1. Frost&Sullivan <http://ww2.frost.com/news/press-releases/global-b2b-e-commerce-market-will-reach-67-trillion-usd-2020-finds-frost-sullivan/>
2. e-Commerce Polska – Polska Izba Gospodarki Elektronicznej, Trendy w sprzedaży B2B w Polsce 2015, na podstawie danych e-Commerce Europe
3. Forrester Consulting. Forrester Data B2B eCommerce Forecast, 2016 To 2021
4. e-Commerce Polska – Polska Izba Gospodarki Elektronicznej, Trendy w sprzedaży B2B w Polsce 2015;
5. Marketplanet, Dziesiątki miliardów złotych oszczędności dla polskiego biznesu. Raport o przyszłości elektronicznego rynku B2B
6. j.w.
7. Forrester: Building The B2B Omni-Channel Platform Of The Future – <https://www.hybris.com/en/downloads/white-paper/building-b2b-omni-channel-commerce-platform/558>
8. Uke.gov.pl
9. GUS, stat.gov.pl
10. Digital 2016, We are Social, <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>
11. GUS, stat.gov.pl
12. Praktyki zakupowe firm oraz korzystanie z Internetu w tym zakresie, ING/GfK, Warszawa, sierpień 2016
13. Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2016 r., GUS
14. 81% odpowiedzi w badaniu iValua – PROCUREMENT IN THE DIGITAL AGE: Measuring the impact of Digital on Procurement Departments, iValua.com
15. Na podstawie Forrester
16. eSourcing Forum, THE ACCELERATING RISE OF CLOUD PLATFORMS <http://www.esourcingforum.com/>

## Badania:

1. Praktyki zakupowe firm oraz korzystanie z Internetu w tym zakresie, Badanie przeprowadzone przez GfK Polonia dla Aleo/ING Banku Śląskiego w sierpniu 2016 roku metodą CATI, na próbie 251 osób odpowiedzialnych za zakupy w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach w Polsce.
2. Korzystanie z Internetu przez firmy. Badanie przeprowadzone przez GfK Polonia dla Aleo /ING Banku Śląskiego we wrześniu 2013 roku metodą CATI wspomaganą komputerowo, na próbie 250 osób odpowiedzialnych za zakupy w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach w Polsce
3. The Deloitte Global CPO Survey 2016, Procurement at digital tipping point?, Badanie przeprowadzone w 2016 roku przez Deloitte we współpracy z Odgers Berndtson na 324 doświadczonych dyrektorach zakupów z 33 krajów
4. The Deloitte Global CPO Survey 2014, Procurement: time to shift through the gears, Badanie przeprowadzone w 2014 roku przez Deloitte we współpracy z Odgers Berndtson na 239 doświadczonych dyrektorach zakupów z 25 krajów

## Pozostałe źródła:

- Organize For B2B Digital Transformation
- Organization: The B2B eCommerce Playbook
- Industry Vision: Commerce That Comes to You, Gartner
- E-commerce w Polsce, Gemius 2016
- Trendy w sprzedaży B2B, Raport Izby Gospodarki Elektronicznej 2015
- B2C Sets The Standard For B2B, Road Map: The B2B eCommerce Playbook, by Andy Hoar, May 24, 2016, Forrester
- <http://in.reuters.com/article/us-verizon-gps-deals-idINKCN10K23Q>; <http://www.capacitymedia.com/Article/3536489/Telecoms-M-A-activity-in-2016.html>
- Forrester's Global Business Technographics – Networks and Telecommunications Survey 2015
- Design thinking in procurement: re-imagined supply services, Spend Matters, Pierre Mitchell
- Charting the course, Why procurement must transform itself by 2020, Deloitte
- PROCUREMENT IN THE DIGITAL AGE: Measuring the impact of Digital on Procurement Departments
- <http://www.esourcingforum.com/archives/2016/12/06/the-accelerating-rise-of-cloud-platforms/>
- The trends (and benefits) of Cloud-Based Technology Adoption: CPOs take Notice, CPORising.com
- Znajdź nowego partnera w biznesie, czyli jak odnaleźć się na elektronicznym rynku B2B, Marketplanet