

מסחר אלקטרוני

נושא 8: מסחר אלקטרוני בין עסקים B2B

מרצה: שי שקרוב



מגמות עיקריות במסחר אלקטרוני B2B, 2006-2009

- קצב הגידול השנתי ממשיך להיות דו-ספרתי
- עסקים בוטחים יותר באבטחה ובתשלומים באינטרנט
- תובנה שהתועלת העיקרית מהאינטרנט אינה בהכרח הורדת עלויות של חו"ג, אלא ייעול שרשרת האספקה, ושיפור התהליכים העסקיים והניהוליים
- ירידה במספר מרכזי החליפין העצמאיים
- עליה במס' חב' הרכש המקוון והרשתות התעשייתיות הפרטיות



היקף הסחר האלקטרוני B2B

- היקף הסחר הכולל בין עסקים בארה"ב ב-2007: 16 טריליון \$

- מתוכם בסחר אלקטרוני: כ- 3.6 טריליון \$
 - קצב גידול של כ- 20% בשנה

- היקף הסחר האלקטרוני B2B מחוץ לארה"ב ב-2005: כ- 2 טריליון \$

- קצב גידול: 28% בשנה



עלויות רכש

■ העלויות הכרוכות ברכישת מוצרים נלווים מספקים מוערכות בכ- \$100 עלות תקורה:

■ עבודת ניירת

■ אישור החלטת קניה

■ זמן המועבר בטלפון ובפקס על: חיפוש אחר מוצרים ; סידורי קניה ; סידורי משלוח; קבלת סחורות

■ ניתן למחשב חלק מהפעילויות ולחסוך כסף רב.

■ GE מעריכה שחסכה 900 מיליון בשנה בשימוש ברכש מקוון

- לפני האינטרנט, מסחר בין עסקים נקרא תהליכי רכש או מסחר
- מסחר כולל בין-עסקים: סך זרימת הערך בין פירמות
- מסחר B2B: מסחר בין פירמות מבוסס מחשבים
- מסחר אלקטרוני B2B: החלק של מסחר B2B המתבצע באמצעות האינטרנט.



התפתחות המסחר B2B (1)

- התפתח במשך למעלה מ- 35 שנה
- שנות ה-70: מערכות הזמנה אוטומטיות באמצעות טלפון ומודמים למשלוח הזמנות דיגיטליות.
- דוגמא: Baxter Healthcare
 - ספקים של ציוד לבי"ח.
 - הציבו טלפונים ומודמים במשרדי רכש של הלקוחות לביצוע הזמנות חוזרות מתוך בסיסי הנתונים הממוחשבים של Baxter.



התפתחות המסחר B2B (2)

■ המשך דוגמא: Baxter Healthcare

- בשנות ה-80 הוחלפה הטכנולוגיה לטכנולוגיה מבוססת PC ורשתות פרטיות
- בשנות ה-90 תחנות עבודה מבוססות אינטרנט המאפשרות כניסה לקטלוגים מקוונים.
- פתרון מצד הספק (בבעלות הספק; הטיית ספק; מציג מוצרים של ספק יחיד בלבד)
- הערך ללקוח: חוסך עלויות רכש.



התפתחות המסחר B2B (3)

- שלהי שנות ה-70: Electronic data interchange (EDI) – סטנדרטים לתקשורת לשיתוף מסמכים (כגון חשבוניות, קבלות) ומידע על חוזים, בין מס' מצומצם של פירמות.
- מסחר מבוסס מחשבים
- פתרון מצד הלקוח (בבעלות הלקוחות; הטיית לקוח במטרה להפחית עלויות רכישה ללקוח)
- הערך לספק: חסכון בעלויות מכירה
- בד"כ בשירות שווקים אנכיים (מגוון מוצרים רחב לתעשייה ספציפית)



התפתחות המסחר B2B (4)

■ אמצע שנות ה-90:

B2B electronic storefronts - ספק יחיד
המציע את מוצריו בקטלוג מקוון בשוק פומבי
לפירמות אחרות.

■ פתרון מצד הספק; הטיית ספק (מציגים רק מוצריו)

■ יותר זול וסטנדרטי מאשר רשתות פרטיות

■ בד"כ בשירות שווקים אופקיים (מגוון צר של מוצרים
למספר תעשיות)



התפתחות המסחר B2B (5)

- סוף שנות ה-90: בורסה (Net marketplaces) – סביבת מסחר מבוססת אינטרנט המפגישה מאות עד אלפים של ספקים וקונים
- סוגים שונים: בעלות צד ג'; בעלות של פירמות מרכזיות; בעלות מעורבת
- שיטות תמחור שונות: מחיר קבוע; מכרזים; ועוד
- מכנה משותף: יש חסרון לספקים – ספקים אחרים יכולים לדעת את תנאי המכירה שלהם.

התפתחות המסחר B2B (6)

■ סוף שנות ה-90: רשתות תעשייתיות פרטיות – סביבת תקשורת מבוססת אינטרנט, המקיפה יותר מאשר תהליכי רכש בלבד.

■ שיתוף בתכנון המוצר

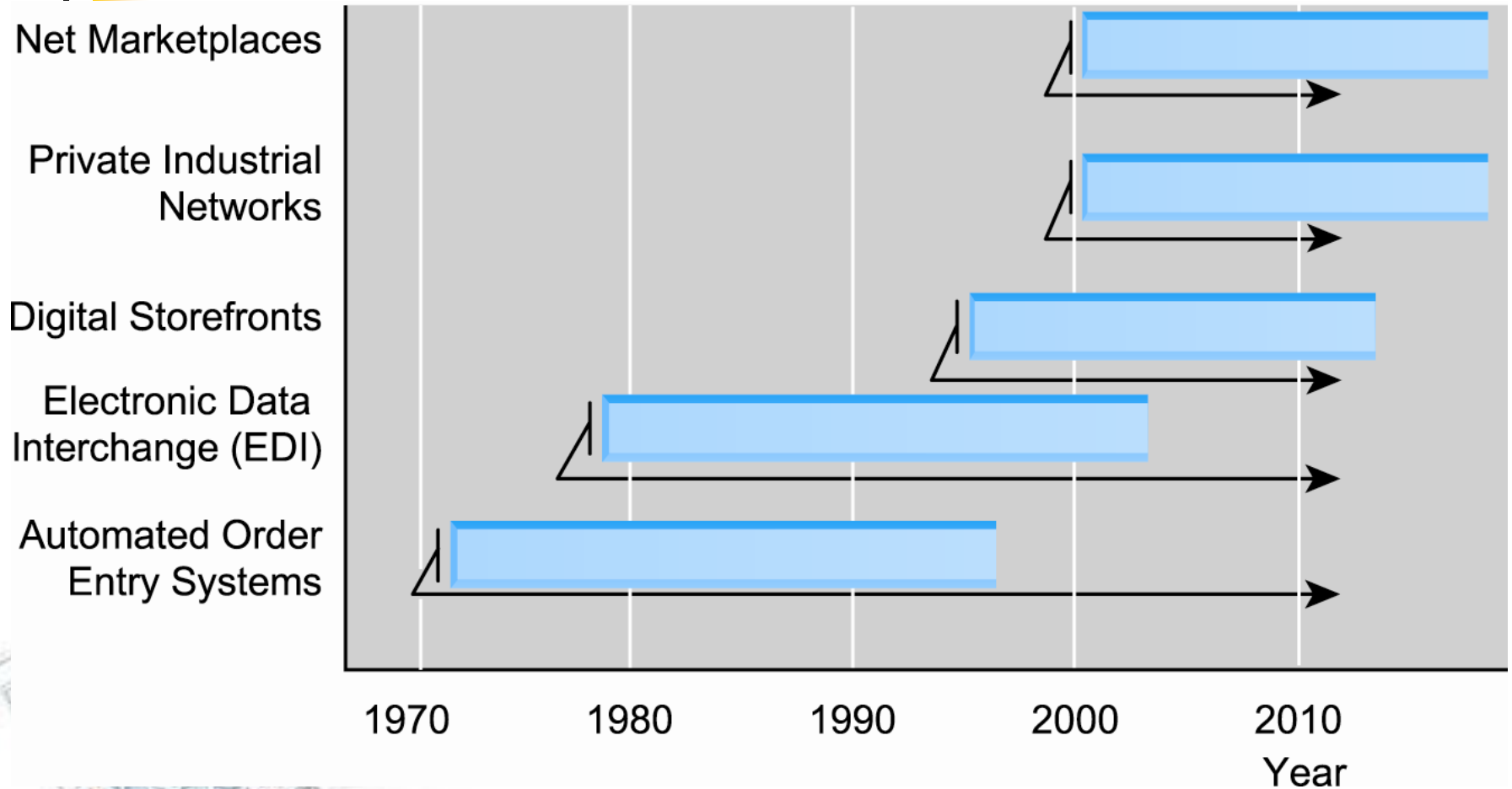
■ שיתוף נתוני שיווק, מלאי, ייצור ולו"ז

■ המשך טבעי ל EDI

■ בבעלות הלקוחות; הטיית לקוח



התפתחות המסחר B2B



Source: Laudon and Traver (2009)

הגידול במסחר אלקטרוני B2B

- היקף העסקים האלקטרוניים B2B כולל EDI מהווה 50% מכלל המסחר בין עסקים בשנת 2007, וצפוי להוות 75% בשנת 2010.

- היקף העסקים ברשתות תעשייתיות פרטיות כפול מזה המתבצע בבורסות (Net marketplaces).

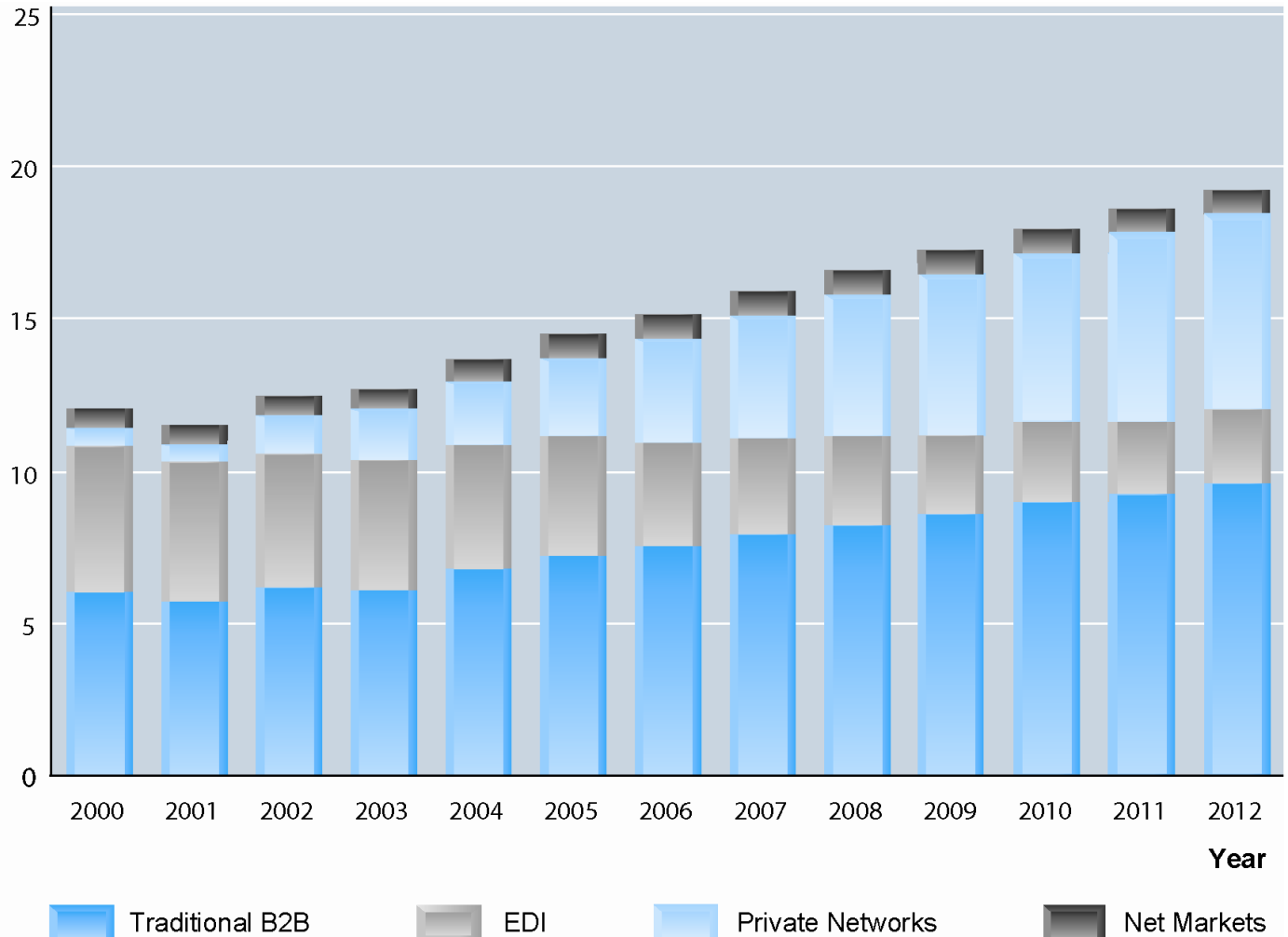
- 70% מהפירמות קנו תשומות ישירות באינטרנט

- 80% מהפירמות קנו תשומות עקיפות באינטרנט



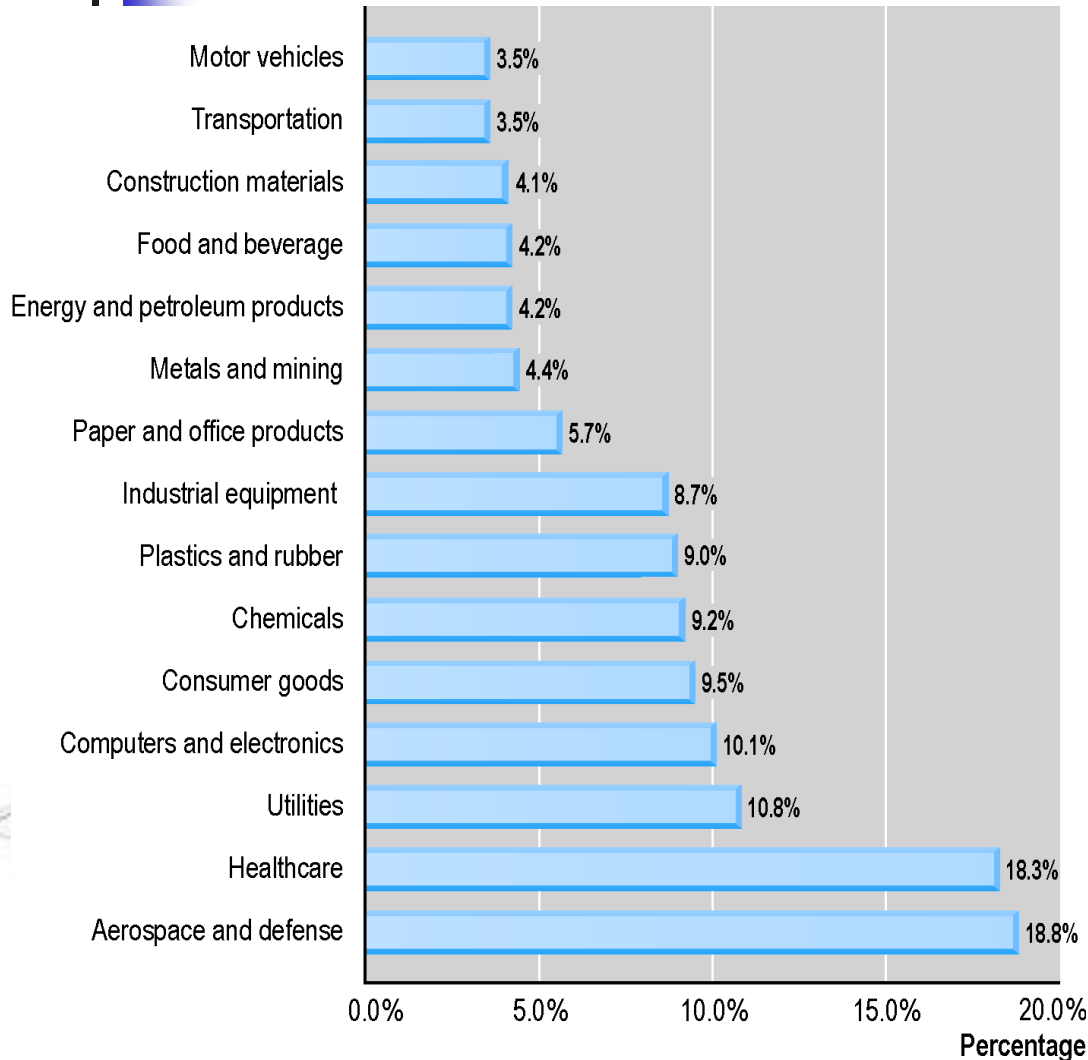
הגידול במסחר אלקטרוני B2B

(Trillions)



SOURCES: U.S. Census Bureau, 2008a; authors' estimates

הגידול הצפוי במסחר אלקטרוני B2B בתעשיות שונות



ממצא: שי שקרוב

מסחר באינטרנט - נושא 8

■ תעשיות שונות
מושפעות באופן שונה
מהמסחר האלקטרוני

■ תעשיות שצפויות
לעבור ראשונות ומהר
יותר למסחר
אלקטרוני: מחשבים,
מכוניות, ציוד
תעשייתי, ביטחון
ותעופה.

SOURCE: Based on data from eMarketer, Inc., 2003a.

ערך מוסף פוטנציאלי של מסחר אלקטרוני B2B מבוסס אינטרנט

- עלויות אדמיניסטרציה מופחתות.
- עלויות חיפוש מופחתות עבור קונים.
- עלויות מלאי מופחתות אצל הקונים (הגברת התחרות בין הספקים ושיפור התיאום בשרשרת האספקה).
- עלויות עסקאות מופחתות (אוטומציה והפחתת ביורוקרטיה)
- הגברת הגמישות בייצור ע"י שימוש ב JIT
- שיפור באיכות המוצרים, כתוצאה מהגברת שיתוף הפעולה בשרשרת האספקה.
- צמצום זמן מחזור המוצר בשל השיתוף של תוכניות, עיצובים ולוחות זמנים.
- הזדמנויות רבות יותר לשיתוף פעולה עם ספקים ומפיצים.
- שקיפות מחירים גבוהה יותר

תהליך הרכש ושרשרת האספקה

- תהליך הרכש: הדרך בה פירמה רוכשת את המוצרים באמצעותם היא מייצרת את המוצרים אותם היא מוכרת.
- שרשרת אספקה: השרשרת כוללת את הפירמה הרוכשת, את ספקיה ואת הספקים של הספקים. השרשרת כוללת גם את הקשרים ואת התהליכים המחברים בין החוליות השונות.

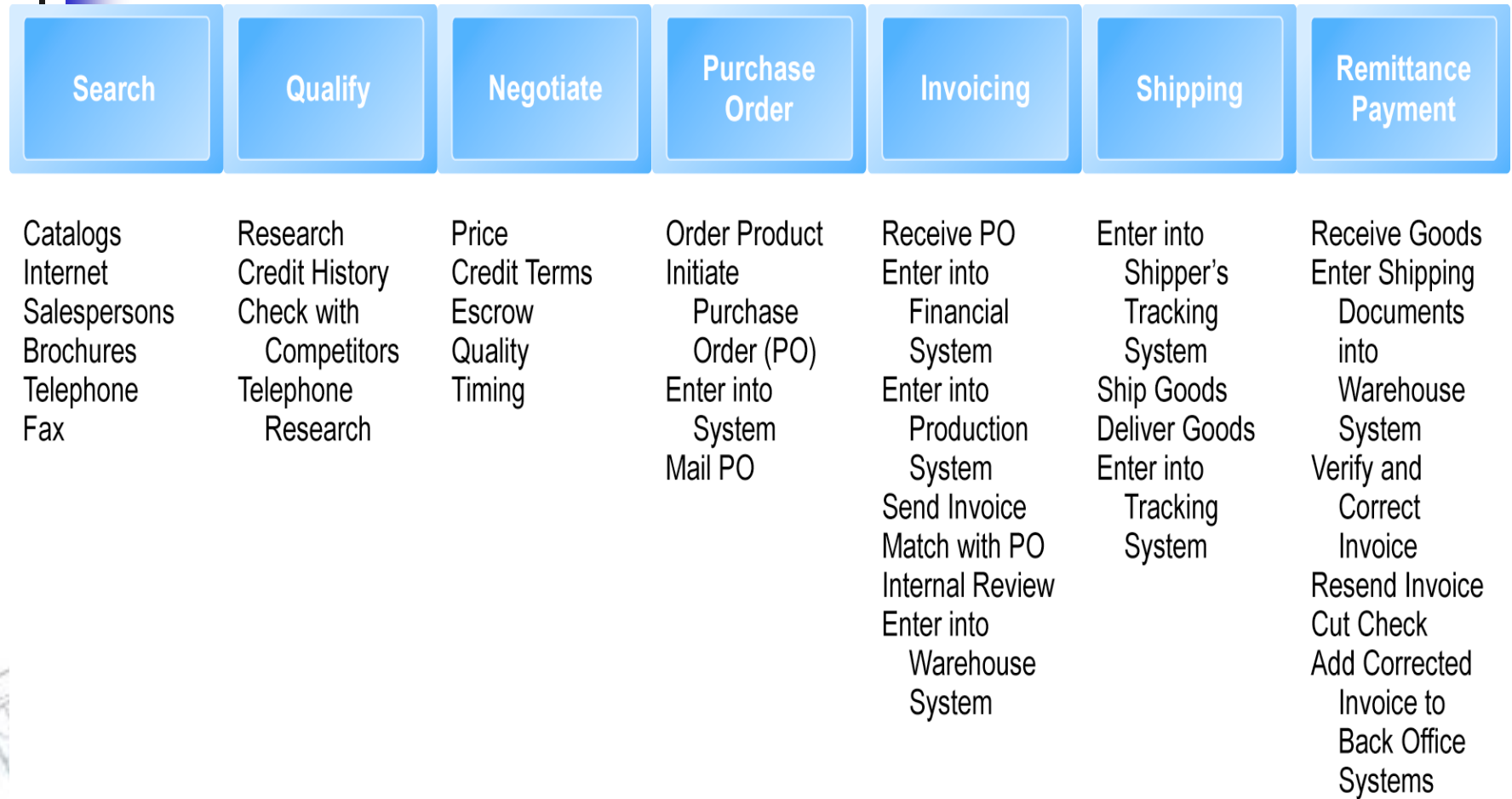


שלבים בתהליך הרכש

- חיפוש אחר ספקים של מוצר ספציפי
- הסמכת הספק והמוצר
- מו"מ על מחיר, תנאי אשראי, איכות, לו"ז
- הפקת הזמנה
- הפקת חשבונית (ע"י הספק)
- משלוח סחורה (ע"י הספק)
- תשלום



שלבים בתהליך הרכש – הפעילויות בכל שלב



Source: Laudon and Traver (2006)

■ לפי סוג המוצר:

- תשומות ישירות – תשומות המשמשות בתהליך ייצור. (80%)

- תשומות עקיפות – תשומות שאינן מעורבות באופן ישיר בתהליך הייצור (MRO - Maintenance, Repair & Operations) (20%)

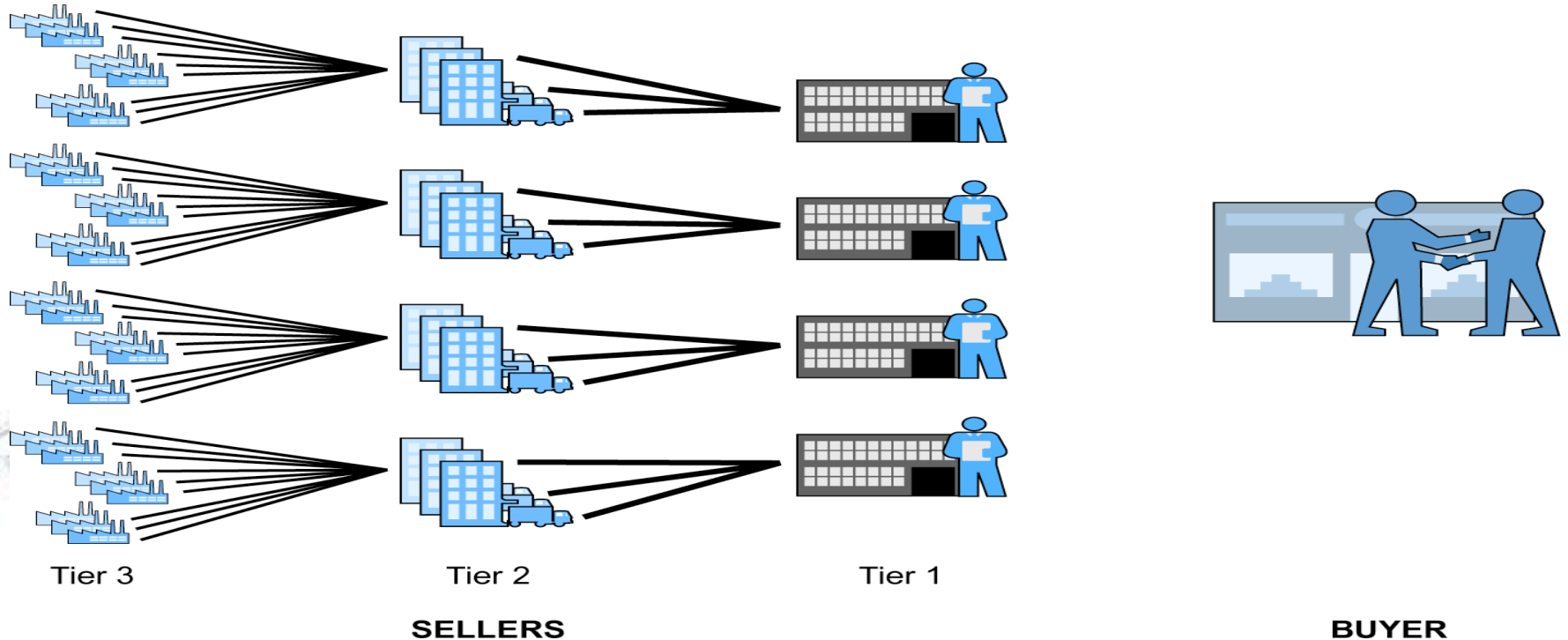
■ שיטת הרכישה:

- מערכת יחסים לטווח-ארוך/חוזית (בד"כ לתשומות ישירות)

- מערכת יחסים לטווח-קצר/חד-פעמית (בד"כ לתשומות עקיפות)

שרשראות אספקה רב-שכבתיות

- הצורך בתיאום גובר כאשר הספק של הפירמה תלוי בספק שלו, אשר תלוי בספק שלו, ...
- להלן דוגמא לשרשרת תלת-שכבתית



מ"מ ישנות (Legacy Systems) ומסחר אלקטרוני B2B (1)

- הקושי בתיאום גובר לנוכח מ"מ מיושנות המתקשות לתקשר האחת עם השניה.
- הסבתן לארכיטקטורת שרת/לקוח ולאינטרנט יקרה וארוכה.
- מ"מ מיושנות: בד"כ מחשבים מרכזיים ומיני-מחשבים המשמשים לניהול תהליכי מפתח עסקיים; בד"כ פותחו במיוחד עבור הארגון.



מ"מ ישנות (Legacy Systems) ומסחר אלקטרוני B2B (2)

■ דוגמאות טיפוסיות:

- MRP (Materials requirements planning): מערכות לניהול ייצור, מאפשרות חיזוי, מעקב, וניהול תשומות הייצור.
- ERP (Enterprise resource planning): מ"מ משוכללות יותר הכוללות גם מודולים של כ"א וכספים.

לא תוכננו במקור למסחר B2B. ההסבה יקרה.



מגמות בניהול שרשראות אספקה (1) (Supply Chain Management)

- כדי להבין את השלכות המסחר באינטרנט, צריך להכיר את ההיסטוריה של ניהול שרשרת האספקה
- SCM - מגוון הפעילויות המשמשות פירמות ותעשיות לתיאום בין שחקני המפתח בתהליכי הרכש שלהן.
- כיום עיקר פעילויות הקניינים מבוססות על טלפון, פקס, פגישות פנים-אל-פנים. יחסים ארוכי טווח עם ספקים אמינים של תשומות אסטרטגיות.



מגמות בניהול שרשראות אספקה (2) (Supply chain management)

■ התפתחויות עיקריות בניהול שרשרת האספקה
בעשרים השנים שקדמו למסחר באינטרנט:

■ פישוט שרשרת האספקה

■ EDI

■ מערכות לניהול שרשרת האספקה

■ מסחר משותף



פישוט שרשרת האספקה

- פירמות פועלות מול מספר מצומצם של ספקים אסטרטגיים ביחסי קרבה ← צמצום עלויות אדמיניסטרטיביות ועלויות מוצר, שיפור איכות
- תעשיית הרכב צמצמה ב-50% את מס' הספקים
- חוזים ארוכים המבטיחים איכות, זמני אספקה, מחיר
- לעתים כולל פיתוח ועיצוב מוצר משותפים, אינטגרציה בין מ"מ, ואספקה ישירה לרצפת הייצור במועד הייצור (כגון JIT)



(1) Electronic data interchange - EDI

- EDI: פרוטוקולים של תקשורת להעברת מסמכים בין מחשבים, שפותחו ע"י גופים כמו:
 - American National Standards Institution (ANSI X12 standards)
 - United Nations (EDIFACT standards)
- EDI פותחו במטרה להפחית עלויות, עיכובים, וטעויות הכרוכים בהעברה ידנית של מסמכים כגון: הזמנות, מסמכי משלוח, מחירוני, תשלומים, ונתוני לקוח.



(2) Electronic data interchange - EDI

- לכל תעשייה מרכזית בארה"ב ובעולם יש ועדה הקובעת את המבנה של השדות בקבצי המידע
- בתחילה EDI היה מושתת על רשתות פרטיות שחיברו פירמות עיקריות ביניהן (יקר).
- ב- 2007 מהווה המסחר ב EDI כ- 35% מסך המסחר בין עסקים.



שלבים בהתפתחות EDI (1)

1. שנות ה-80-70: אוטומציה של העברת מסמכים.

מערכת שהחליפה את העברת המסמכים בדואר.

איפשרה הזמנות באותו היום, הקטינה עלויות וטעויות

2. תחילת שנות ה-90: חיסול מסמכים. את המסמכים

המסורתיים מחליפים דוחות כגון: לו"ז ייצור, לו"ז

אספקה, ומאזן מלאי. הספקים מעבירים את התשומות

JIT לקונים לפי דוחות אלו.

3. מאמצע שנות ה-90: ספקים נבחרים מקבלים גישה

מקוונת ללו"ז הייצור והמשלוח של הפירמה הקונה

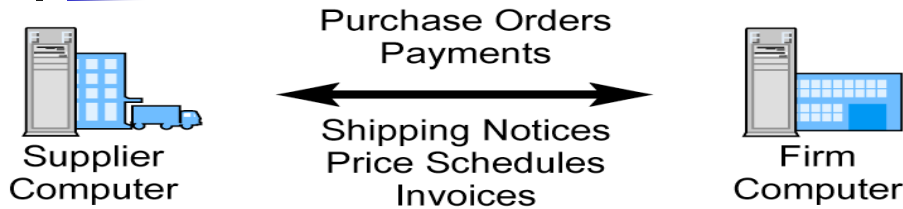
ונדרשים להתאים עצמם ללו"ז זה בלי התערבות

הקניינים. למשל, Toys-R-Us Wal-Mart, מאפשרים

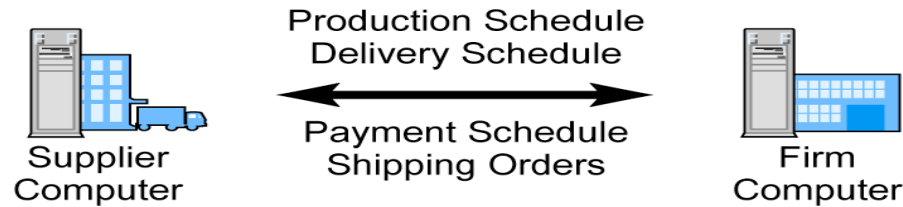
לספקים גישה למלאים בחנויות ודורשים מהספקים

לעמוד ביעדי מדף מוגדרים מראש.

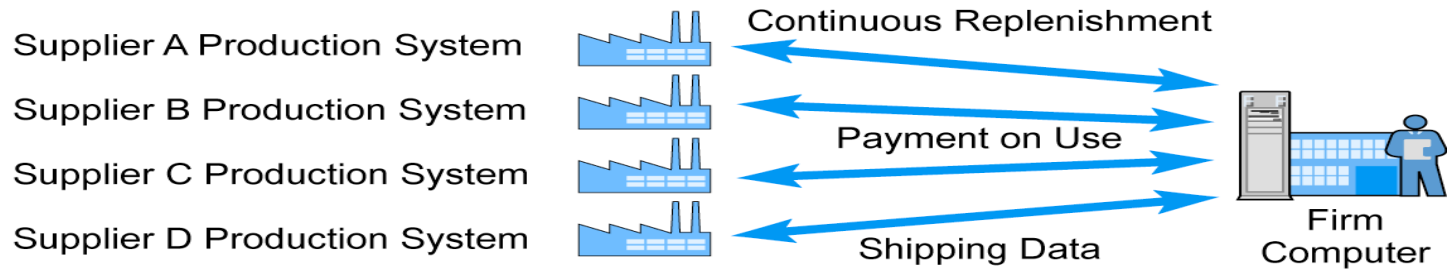
שליבים בהתפתחות EDI (2)



1 Document Automation



2 Document Elimination



3 Continuous Replenishment

שלבים בהתפתחות EDI (3)

- כיום יש לראות ב EDI כטכנולוגיה כללית המאפשרת חליפין של מידע עסקי קריטי בין מ"מ ממוחשבות, התומכות במגוון רחב של תהליכים עסקיים.

- מתאימה לתמיכה בתקשורת בין מס' מצומצם של שותפים, להם קשרי מסחר ארוכי טווח.

- התשתית הטכנית: מעבר ממחשבים מרכזיים ל-PC; מרשתות פרטיות לאינטרנט (Internet EDI); ומעבר לשפת XML.

החסרונות של EDI

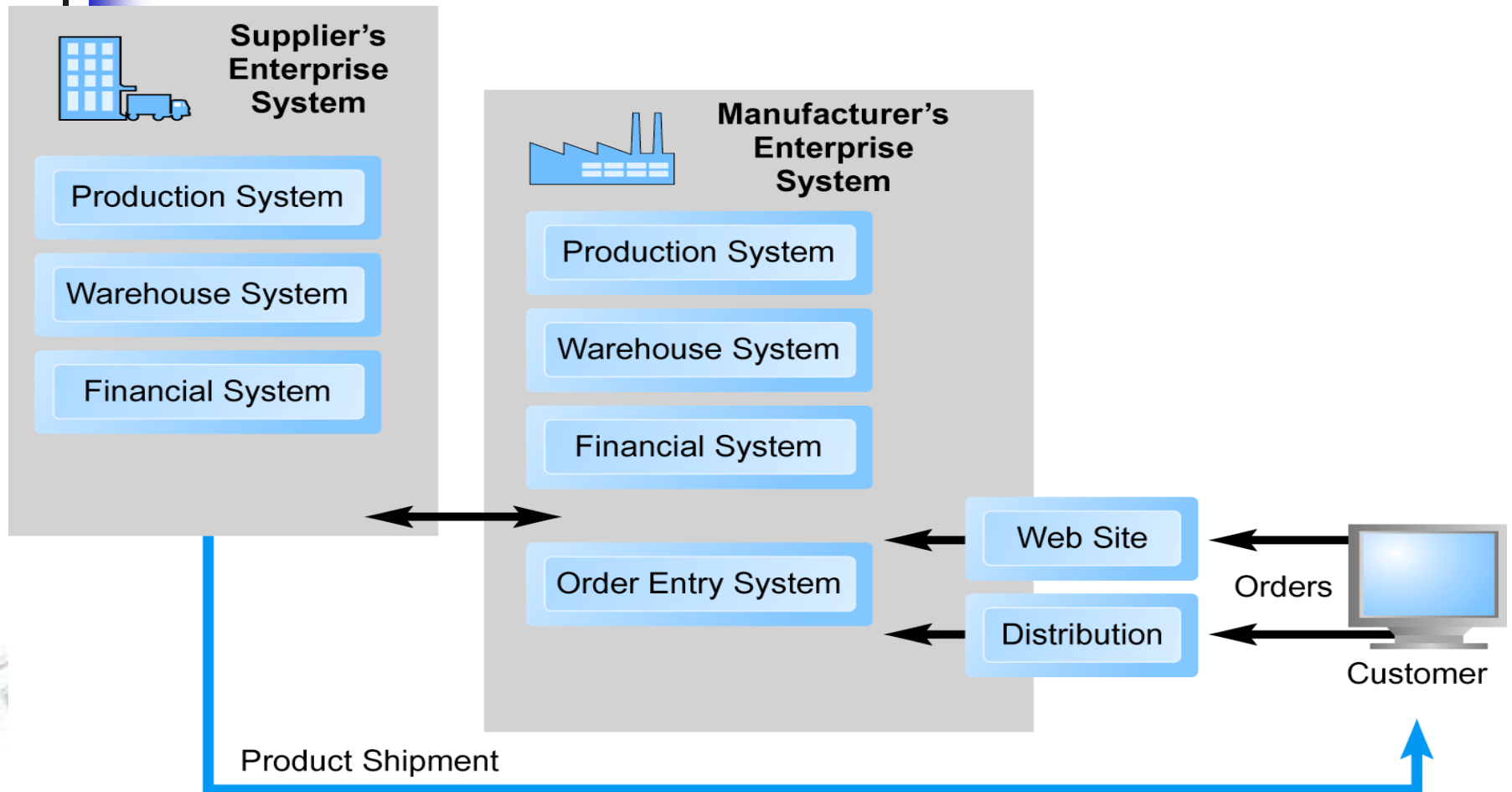
- לא מתאים לשווקים אלקטרוניים מרובי שחקנים
- אינו מאפשר יחסים דינמיים בין השחקנים
- אינו מאפשר שקיפות מחירים
- אינו מאפשר כניסה מהירה וקלה של שחקנים חדשים
- סביבת מידע לא עשירה: אינה תומכת סימולטנית במייל, מסמכים גרפיים, פגישות ברשת, או ביצירה ידיונית של מסדי נתונים
- יקר. דורש מתכנתים ייעודיים ליישום, וזמן רב להתאמת מ"מ קיימות לפרוטוקולים של EDI



מ"מ לניהול שרשרת האספקה (1)

- מ"מ המקשרות ומתאמות בין פעילויות של רכש, ייצור ושינוע של מוצרים. כמו כן משלבות את מערכת ההזמנות מלקוחות (מכירות) עם מערך הייצור והרכש. דוגמא: HP
- מ"מ מבוססת רשת ומונעת הזמנה (15 שפות, 180 מדינות)
- ההרכבה של המחשב מבוצעת ע"י קבלן משנה
- תוך 48 מההזמנה מורכב המחשב ונשלח ללקוח
- המשלוח מתבצע ע"י חב' משלוחים. ישירות מקבלן המשנה המייצר ללקוח.

מ"מ לניהול שרשרת האספקה (2)



Source: Laudon and Traver (2006)

(1) (Collaborative commerce)

- הרחבה של מ"מ לניהול שרשרת אספקה ופישוט שרשרת האספקה
- שימוש בטכנולוגיות דיגיטליות המאפשרות למס' פירמות לעצב, לבנות ולנהל במשותף מוצרים במהלך חיי המוצר (לפעמים גם לקוח הקצה שותף)
- מעבר ממיקוד בחליפין למיקוד במערכת יחסים
- תקשורת עשירה וגמישה (בשונה מ-EDI המובנית)
- בדומה ל-EDI: מסחר משותף אינו שוק פתוח ותחרותי, אלא מיועד לקשר בין מס' מצומצם של שותפים אסטרטגיים.

מסחר משותף

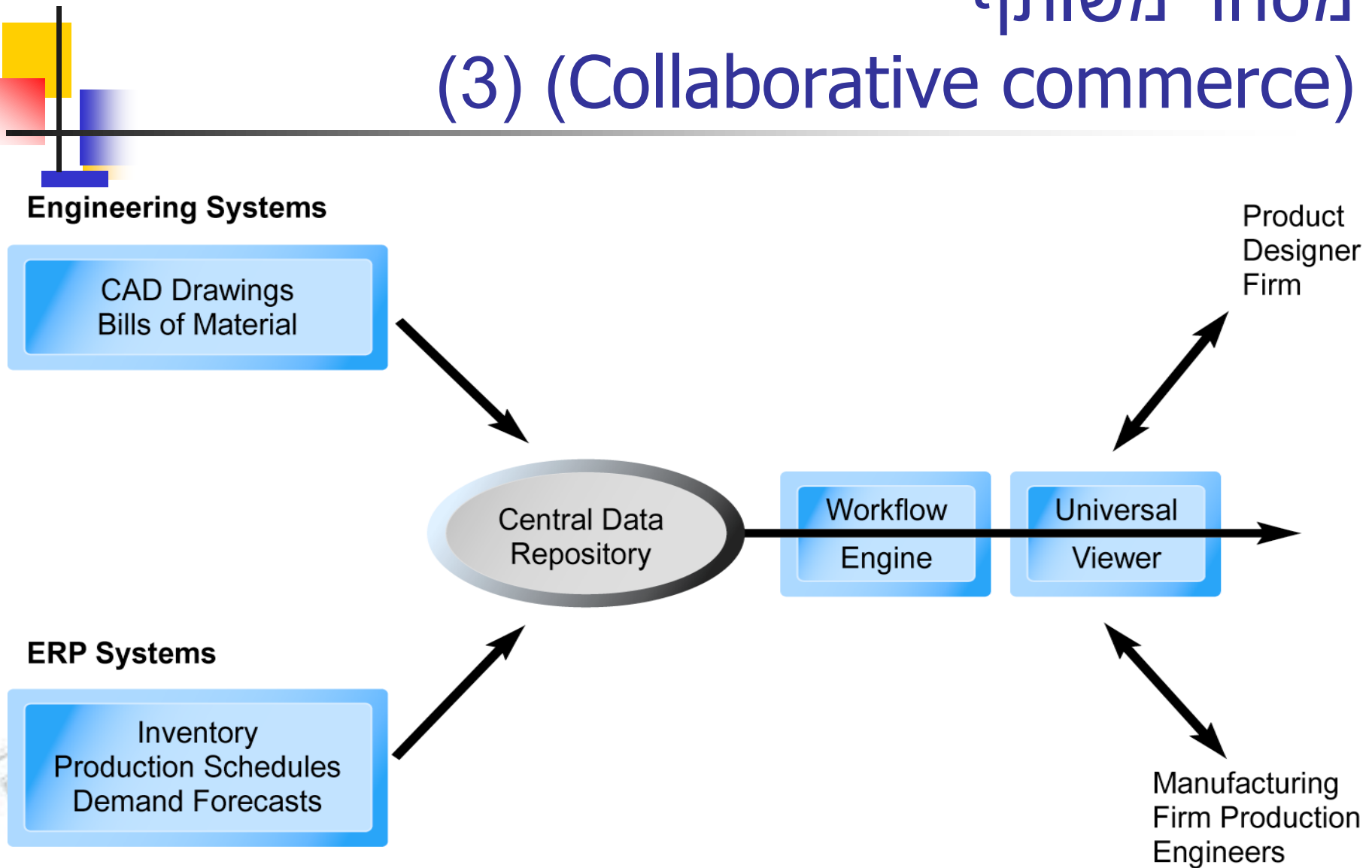
(2) (Collaborative commerce)

■ דוגמא: Group Dekko

- קבוצה של 15 חב' יצרניות עצמאיות
- מייצרים רכיבים לתעשיות הרכב והרהיטים
- מחזור משותף של כ- 300 מיליון \$ בשנה
- מסד נתונים משותף לקבצי ISO 9000: חולקים סטנדרטים, מסמכים, גרפיקה, וניסיון.
- שיתוף שרטוטים הנדסיים, תמחיר, מידע על מוצרים חדשים, ועוד



(3) (Collaborative commerce)



Source: Laudon and Traver (2006)

שני מודלים עיקריים של B2B מבוסס אינטרנט (1)

- בורסה (Net marketplaces): סביבת מסחר המפגישה מאות עד אלפים של ספקים וקונים בשוק דיגיטלי יחיד הפועל על תשתית האינטרנט

- מבוסס חליפין

- תומך בקשרים יחיד-לרבים; רבים-לרבים

- רשת תעשייתי פרטית: מפגישה מס' מצומצם של שותפים אסטרטגיים המשתפים פעולה לייעול שרשרת האספקה

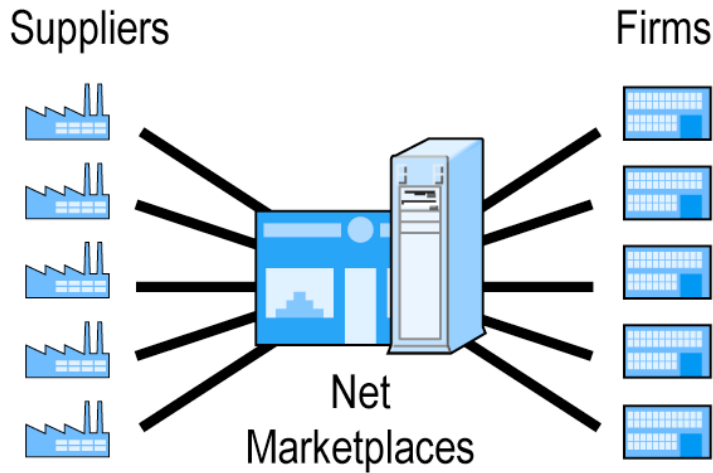
- מבוסס יחסים

- תומך בקשרים של רבים לאחד; רבים למעטים

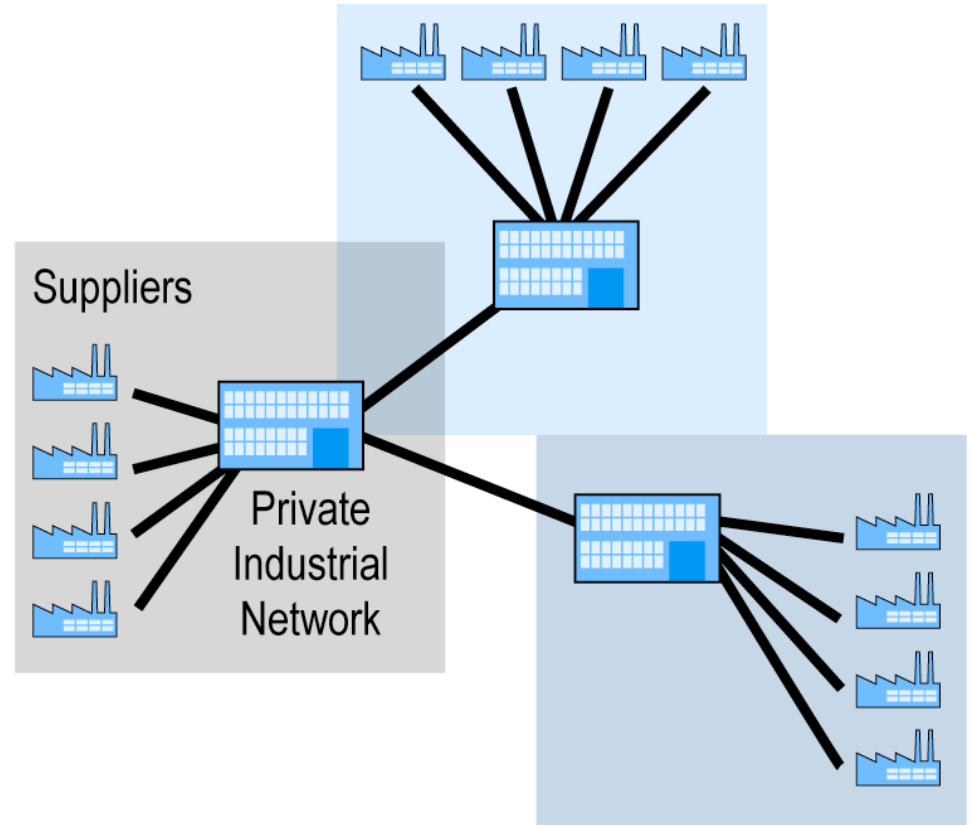
- צורת המסחר האלקטרוני B2B הנרחבת ביותר



שני מודלים עיקריים של B2B מבוסס אינטרנט (2)



Net Marketplaces



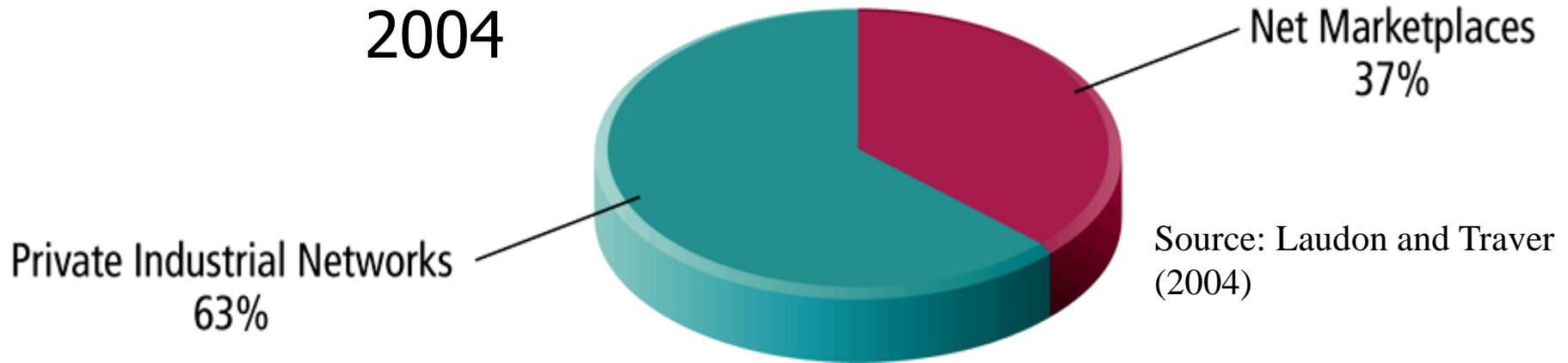
Private Industrial Networks

Source: Laudon and Traver (2006)

מרצה: שי שקרוב

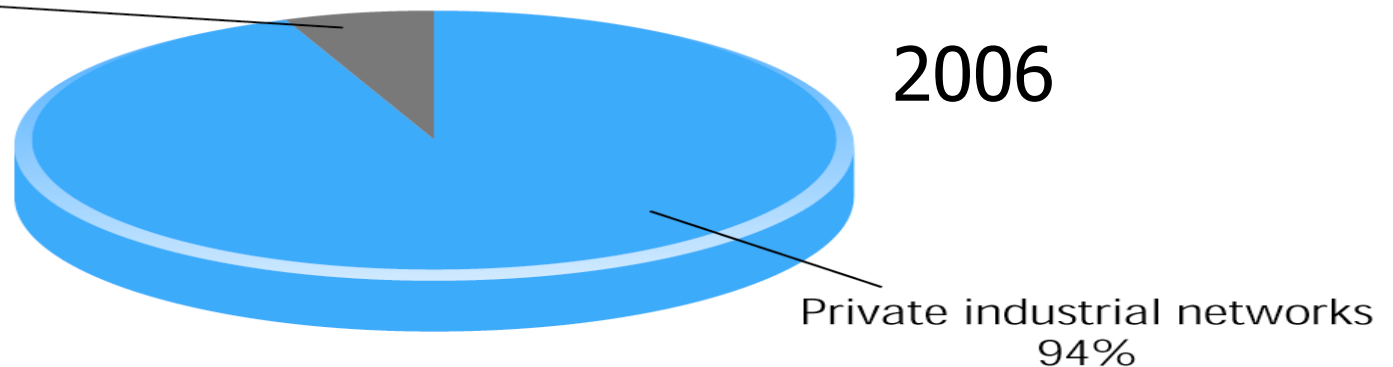
גודל יחסי של שני המודלים 2004, 2006

2004



Net marketplaces
6%

2006



SOURCE: Based on data from U.S. Department of Commerce, 2005;
eMarketer, Inc., 2003a; authors' estimates.

אבחנות רלוונטיות

- תשומות ישירות – תשומות המשמשות בתהליך ייצור.
- תשומות עקיפות – תשומות שאינן מעורבות באופן ישיר בתהליך הייצור.
- שווקים אנכיים – שווקים של תעשיות/ענפים ספציפיים (מגוון מוצרים רחב הרלוונטי לתעשייה).
- שווקים אופקיים – שווקים חוצי תעשיות/ענפים (מגוון מוצרים צר).
- מערכת יחסים לטווח-קצר/חד-פעמית לעומת מערכת יחסים לטווח-ארוך/חוזית.



בורסות למסחר B2B (Net Marketplaces)



סיווג בורסות למסחר B2B

■ שיטות שונות לסיווג הבורסות:

- שיטת ההמחרה (מכרזים, מחיר קבוע, מו"מ, ...)
- האופי של השוק לו ניתן השירות (אופקי מול אנכי)
- בעלות (תעשייה, חבר, צד ג')

■ דרך נוספת לסיווג: פונקציונליות עסקית

- מה קונים (תשומות ישירות מול תשומות עקיפות)
- כיצד קונים (מערכת יחסים לטווח-ארוך/חוזית מול מערכת יחסים לטווח-קצר/חד-פעמית)



סוגים טהורים של Net Marketplaces

WHAT BUSINESSES BUY

HOW BUSINESSES BUY

Spot
Purchasing

Long-term
Sourcing

Indirect Inputs

Direct Inputs

E-distributor

Grainger.com
Staples.com

Independent Exchanges

Foodtrader.com
Farms.com

E-procurement

Ariba Supplier Network
Click2procure
(Siemens)

Industry Consortia

Exostar.com
Elemica.com
Dairy.com

Horizontal
Markets

Vertical
Markets



Source: Laudon and Traver (2009)

מפיץ מקוון (E-distributor) (1)

- הסוג הנפוץ ביותר של בורסות מקוונות
- סיטונאי מקוון: מספק קטלוגים אלקטרוניים המייצגים מוצרים של אלפי יצרנים
- המודל העסקי דומה למודל ה-B2C: הקמעונאי המקוון (E-tailer), רק שהצרכנים הפוטנציאליים הם עסקים.
- בד"כ בבעלות של גורם מתווך המציע ללקוח התעשייתי אפשרות לרכוש מגוון של תשומות עקיפות במקום אחד, על בסיס קצר טווח
- בד"כ שווקים אופקיים
- שווקים פומביים: כל אחד יכול לצפות בקטלוגים
- מודל הכנסות: מכירות מוצרים ושירותים.



מפיץ מקוון (E-distributor) (2)

- המחירים בד"כ קבועים (אם כי לקוחות קבועים וגדולים יקבלו הנחות ותנאי אשראי מועדפים)
- הערך העיקרי ללקוח: עלות חיפוש נמוכה, עלות עסקה נמוכה, מגוון רחב, משלוח מהיר, מחיר נמוך
- מודל של אחד לרבים
- מסה קריטית היא גורם חשוב להצלחה: דרושים כמה שיותר מוצרים ושירותים. לקוחות מעדיפים קניה במקום אחד.

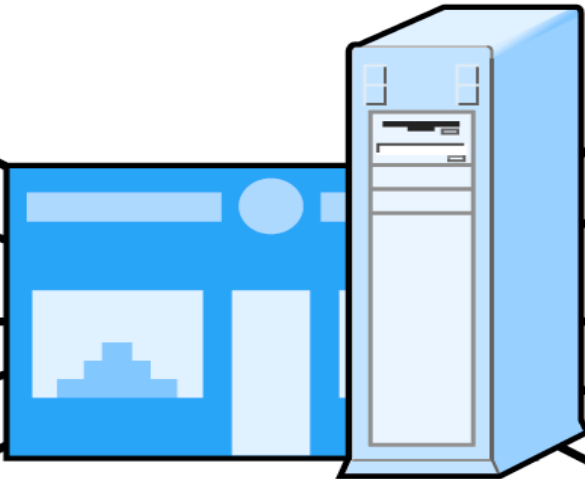
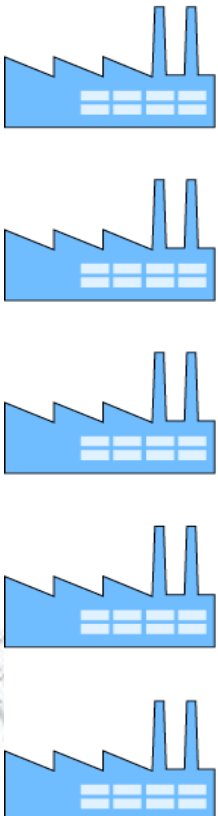


מפיץ מקוון (E-distributor) (3)

Suppliers

E-distributor
Online Catalog

Buyers



Source: Laudon and Traver (2006)

מפיץ מקוון (E-distributor) (4)

- דוגמא: www.Grainger.com (220,000 מוצרים: תשומות עקיפות לתהליך הייצור)
- בעבר: מכירה בחנויות ובקטלוגים. מ-1995 גם ברשת
- מתמקדים בהתקשרות קצרת טווח (אם כי גם ארוכת טווח אפשרית)
- מודל ההכנסות: קונים מוצרים ומוכרים אותם ברווח
- הכנסות ב-2004: 5 מיליארד (5% נתח שוק MRO בארה"ב).
- 611 מיליון מההכנסות (12%) מאתר האינטרנט
- גידול בהכנסות הכוללות 2003-2004: 8%
- גידול בהכנסות האינטרנט 2003-2004: 27%



מפיץ מקוון (E-distributor) (5)

■ דוגמא: General Electric Aircraft Engines
(geae.com)

■ יצרנית מנועים גדולה שהעמידה את מח' הרכש שלה לרשות עמיתים.

■ היתרונות ל GE: רווחים ממכירות; הפחתת עלויות על רכש גדול; הגדלת כח המיקוח מול הספקים.

■ היתרונות לעמיתים: גישה לרכיבים שהיה קשה להם להשיג; מחיר.



חברות רכש מקוון (E-procurement) (1)

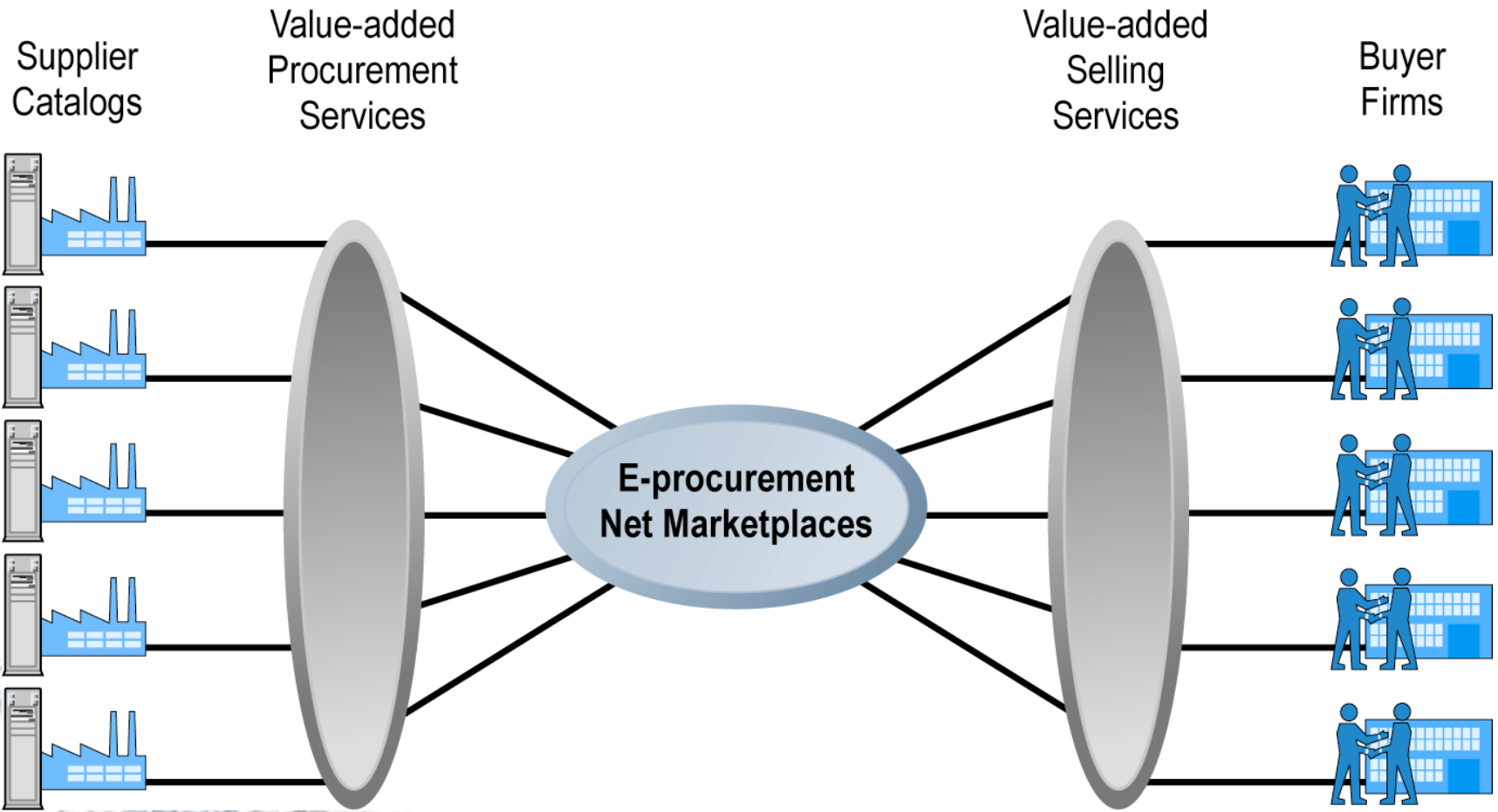
- מתווכים בבעלות בלתי תלויה המחברים מאות ספקים המציעים מיליוני תשומות עקיפות לעסקים המשלמים עמלה כדי להצטרף לשוק
- צורת ההתקשרות הנפוצה היא חוזית וארוכת טווח
- שווקים אופקיים
- מודל הכנסות: עמלות על עסקאות; דמי שירות שנתיים; עמלות לפי מס' תחנות עבודה; או רישיון שנתי. יוצרים יתרונות לגודל.
- מודל של רבים לרבים. המתווך מייצג את שני הצדדים.



חברות רכש מקוון (E-procurement) (2)

- בד"כ מציעים שירותי ניהול שרשרת הערך (VCM), כגון אוטומציה של תהליך הרכש, או של תהליכי המכירה:
 - רכש: הזמנות, דרישות, מיקור, אכיפת כללים עסקיים, חשבוניות ותשלומים
 - מכירות: יצירת קטלוגים, ניהול תוכן, ניהול הזמנות, מילוי הזמנות, חשבוניות, משלוח, הסכמים.
- ללקוחות: כדאי יותר מפיתוח עצמי – כלים מתוחכמים; עלות זולה; גמישות; הצגת קטלוגים של מתחרים באותו מקום יוצרת הטיית לקוח.
- הספקים נהנים מעלויות מופחתות של רכישת לקוחות.

חברות רכש מקוון (E-procurement) (3)



Source: Laudon and Traver (2006)

חברות רכש מקוון, דוגמא: Ariba (1)

- Ariba Supplier Network: רשת מבוססת אינטרנט המקשרת ספקים ללקוחות ולשותפים
- מציעה גם Enterprise Spend Management (ESM): ניהול כל ההוצאות שאינן משכורות
- החזון המקורי: מהפכה בתהליכי הרכש והאספקה של פירמות גדולות. קשיים במימוש החזון:
- יישום התוכנה בפירמות גדולות הוא מורכב, ארוך ויקר
- לא הכירו בעצמה של מערכות EDI הקיימות בפירמות
- תגובות תחרותיות מצד שחקנים טכנולוגיים מרכזיים
- קשיים בגיוס ספקים מרכזיים לרשת

חברות רכש מקוון, דוגמא: Ariba (2)

- בשנים האחרונות מצויה בהפסדים גדולים. העתיד לא נראה מזהיר.

שנה	2003	2004	2005	2006
הכנסות (מיליון \$)	237	246	323	296
רווח (הפסד) (מיליון \$)	(106)	(25)	(350)	(48)
רווח %	-45%	-10%	-108%	-16%

בורסה מקוונת בלתי תלויה (מרכזי חליפין) (Exchanges / B2B Hubs)

- שוק מקוון בבעלות בלתי תלויה המחבר בין אלפי קונים וספקים פוטנציאליים, בסביבת זמן-אמת דינמית
- בד"כ שווקים אנכיים, והתקשרות קצרת טווח. מיקוד בתשומות ישירות לפירמות גדולות בתעשייה נתונה.
- מודל ההכנסות: עמלת עסקאות
- מודל המחרה: מגוון (מו"מ מקוון, מכרז, מחיר קבוע, ...)
- בד"כ הטיית לקוח
- שווקים פומביים: כל מוכר או קונה יכולים להשתתף



בורסה מקוונת בלתי תלויה (מרכזי חליפין) (Exchanges / B2B Hubs)

■ החזון:

- להפגיש אלפי ספקים עם מאות קונים
- הספקים יתחרו על מחירים
- החליפין יעבור אוטומציה ויוזל
- השוק יתייעל
- מודל ההכנסות של יוצרי השוק: עמלות מעסקאות



בורסה מקוונת בלתי תלויה (מרכזי חליפין) (Exchanges / B2B Hubs)

■ ערך מוסף:

- לקונים: עלויות חיפוש נמוכות; מחירים נמוכים בשל הגישה לספקים רבים ושקיפות המחירים; איסוף מידע, התפתחויות ומחירים; בדיקת ספקים

- לספקים: גישה נוחה ללקוחות; חסכון בעלויות עסקה; חסכון בעלויות מלאי; גישה למס' רב של לקוחות

■ מס' מרכזי החליפין:

- שנת 2000: 1,500

- שנת 2002: 750

- שנת 2004: 200



בורסה מקוונת בלתי תלויה (מרכזי חליפין) (Exchanges / B2B Hubs)

- מודל זה היה אב הטיפוס של הבורסות המקוונות. מעל 1000 נפתחו בתחילת עידן המסחר האלקטרוני. רובן נסגרו. הסיבות:

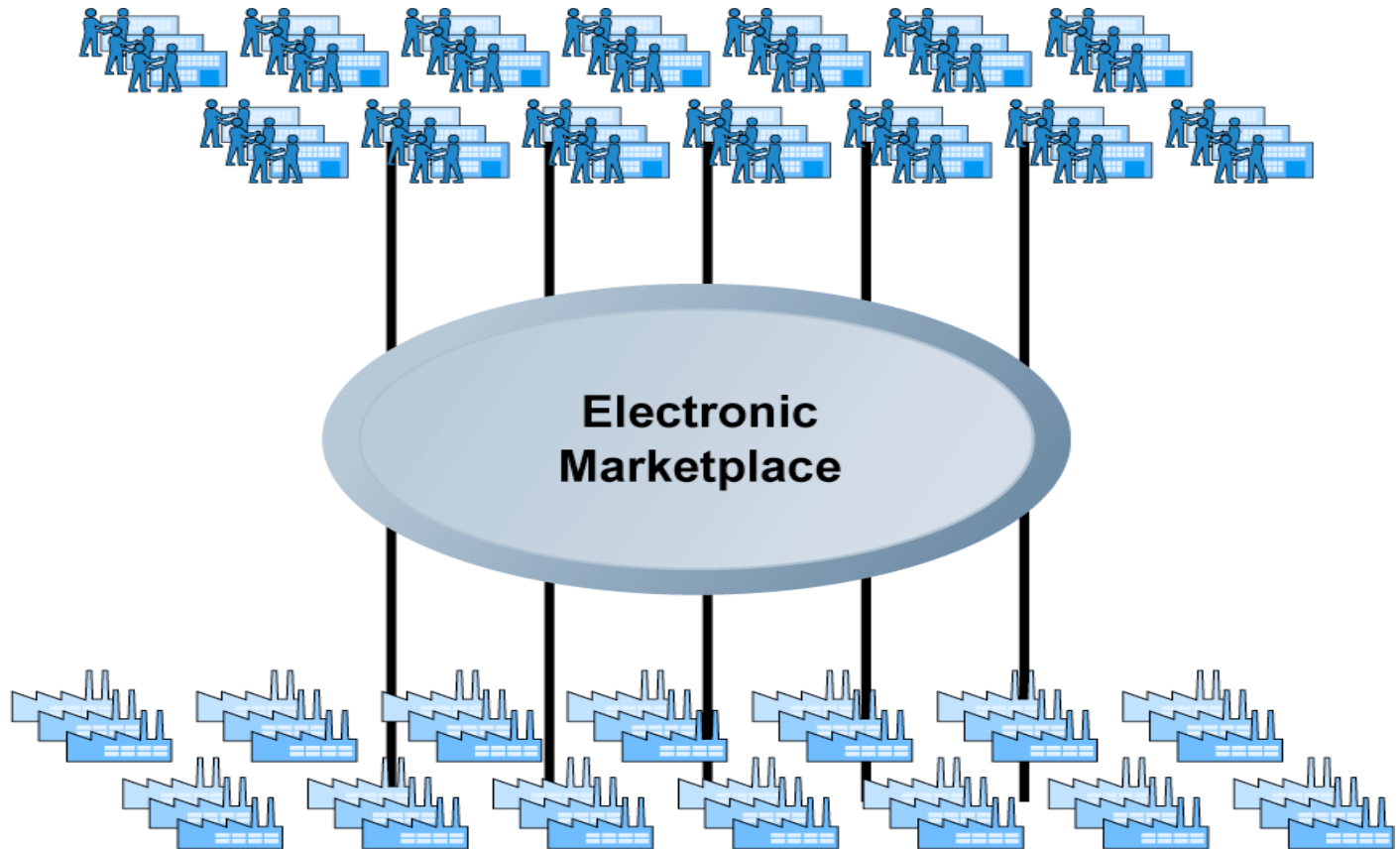
- קשה לשכנע ספקים להפוך את מרכז החליפין למוקד מכירות עיקרי, שם הם חשופים לשקיפות ולתחרות מחירים.

- קשה לשכנע חברות קונות לשנות הרגלי קניה. בייחוד בתשומות ישירות מעדיפים ספקים מוכרים והתקשרויות ארוכות טווח.

- שוק לא נזיל (נמדד לפי מס' הקונים והמוכרים בשוק, היקף העסקאות הכולל, וגודל עסקה בודדת)

בורסה מקוונת בלתי תלויה (מרכזי חליפין) (Exchanges / B2B Hubs)

Buyer
Firms



Suppliers




Market Maker's Proprietary Software Envelope

Source: Laudon and Traver (2006)

FoodTrader - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address <http://www.foodtrader.com/> Go

FOODTRADER® BUY. SELL. BID. ONLINE.   

Home My Account Resources Subscriptions Online Database About Us [Logon](#)

Tuesday, January 02, 2007 1:33:08 AM

Are You Looking To Buy or Sell Something In The Food & Agricultural Industries? Using this Database & Marketplace will give you access to valuable information on Companies, Inventory & world Prices on over 100,000 Buyers and Suppliers. [Register for Free Today.](#)

Products Currently Wanted by Buyers

These are Reverse Auctions & RFQ's on products that buyers are looking to buy.

Baked Goods (9)	Kosher Foods (2)
Bakery Ingredients (49)	Meats (46)
Beverages (47)	Nutraceuticals (3)
Candy (10)	Nuts & Seeds (44)
Canned Goods (50)	Organic & Health Food (24)
Cereals & Breakfast Foods (10)	Other (9)
Concentrates, Purees & Pastes (22)	Packaging materials (3)
Condiments (6)	Pasta & Noodles (4)
Dairy Products (42)	Pet Foods (4)
Desserts (4)	Poultry (53)
Dietetic Foods (2)	Prepared Foods (13)
Dried & Dehydrated Foods (16)	Sauces & Dressings (5)
Ethnic Foods (11)	Seafood (55)
Fats, Oils & Shortenings (45)	Snack Foods (13)
Fertilizers & Pesticides (11)	Speciality & Gourmet Foods (12)
	Sugar, Syrup & Sweeteners (47)

User Name:








Password:

Not registered yet? [Click Here](#)
Forgot your password? [Click Here](#)

Online Database
Find over 100,000 Buyers and Suppliers in 180 Countries.

Reverse Auction
Lower your costs of goods by making this tool part of your

Local intranet

Start    3 Microsoft Pow...  Microsoft Word - ...  FoodTrader - Mi...   11:35



חֵבֶר תַעֲשִייתִי (Industry Consortia) (1)

- שווקים אנכיים בבעלות ענפית, המאפשרים לקונים לרכוש תשומות ישירות מתוך רשימה סגורה של ספקים מורשים
- דגש על התקשרויות חוזיות ארוכות טווח
- יעד מרכזי: איחוד שרשראות האספקה בתעשייה באמצעות תשתית ממוחשבת על הרשת.
- נוסדו החל מ-1999 כתגובה להקמת הבורסות המקוונות הבלתי תלויות, ומתוך חשש לפגיעה באינטרסים שלהם.
- חשש אחר היה חוסר ההתאמה למ"מ שלהם (ERP)

חֵבֶר תַעֲשִייתִי (Industry Consortia) (2)

- כיום קיימים למעלה מ-60, כאשר בתעשיות מסוימות יותר מחבר תעשייתי אחד
- מודל הכנסות: ההקמה במימון החברות; בנוסף קונים ומוכרים משלמים עמלת עסקאות ועמלת רישום
- מודל המחרה: מגוון (מכרז, מו"מ, ...)
- הטיית לקוח
- ערך לספקים: גישה ללקוחות גדולים, יחסים ארוכי טווח, הזמנות גדולות.



חֵבֵר תַעֲשִייתִי (Industry Consortia) (3)

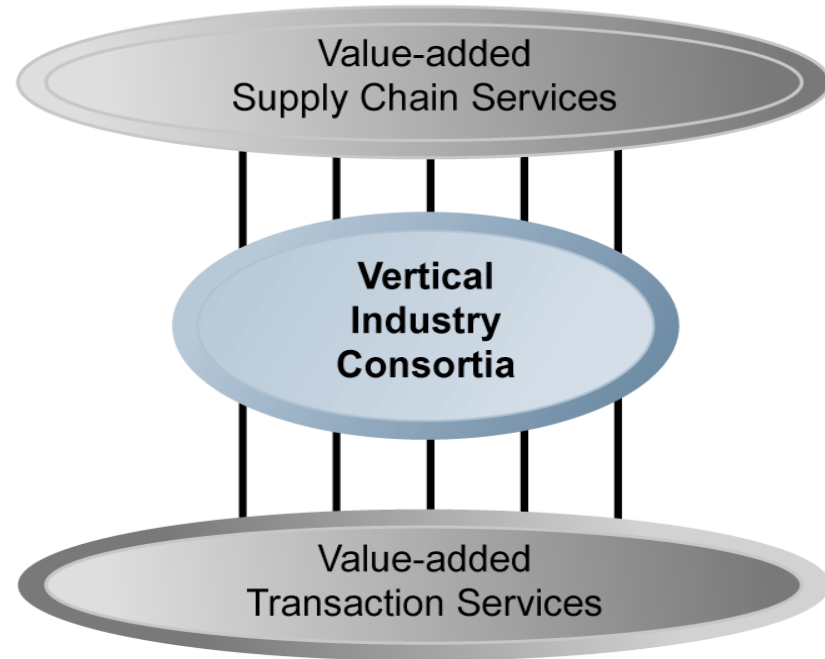
- בד"כ החבר התעשייתי מאלץ את הספקים המורשים לעשות שימוש בטכנולוגיות וברשת
- חבר תעשייתי מצליח יותר ממרכזי חליפין כיוון:
 - נשען על תעשיות יציבות ועשירות הפועלות בענף
 - אינו מנסה לשנות דפוסי מסחר מסורתיים, אלא מחזק אותם.
 - מבטיח שוק נזיל מההתחלה (נמדד לפי מס' הקונים והמוכרים בשוק, היקף העסקאות הכולל, וגודל עסקה בודדת)
- ההצלחה בטווח הארוך עדין טעונה בחינה

חבר תעשייתי (Industry Consortia) (4)

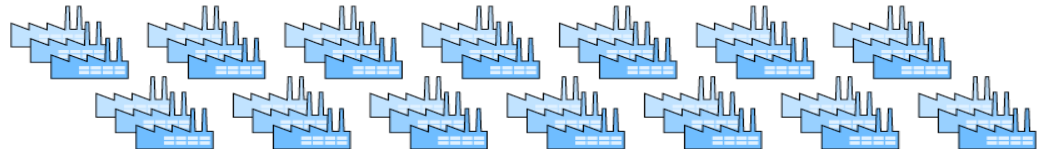
Buyer Firms



Market Maker's
Proprietary
Software
Envelope



Suppliers



Source: Laudon and Traver (2006)

חֵבֶר תַעֲשִייתִי, דוגמאות (1)

שם החבר התעשייתי	התעשייה
Exostar.com	תעופה
SupplyOn.com	רכב
Elemica.com	כימיקלים
MuniCenter.com	פיננסים
CPGmarket.com; Dairy.com	מזון
Avendra.com	בתי חולים
GHX.com	שירותים רפואיים

חֵבֶר תַעֲשִייתִי, דוגמאות (2)

שם החבר התעשייתי	התעשייה
WorldMetal.com	מתכת ומכרות
ForestExpress.com	נייר ועץ
Trade-Ranger.com	נפט
OceanConnect.com	שילוח ימי
TheSeam.com	טקסטיל
Transplace.com	תחבורה

חֵבֶר תַעֲשִייתִי, דוגמאות (3)

covisint

a subsidiary of Compuware Corporation

■ דוגמא:

■ חלקים לרכב

■ בבעלות וניהול יצרני רכב וחברות מחשבים

■ הוקמה באוקטובר 2000

■ ב 2003 עסקאות מעל טריליון \$; 3300 מכירות

פומביות; 435 קטלוגים מקוונים

■ לאחרונה נכנסו לשירותי הרפואה



covisint ... welcome to the world of business nowSM

Covisint enables companies of any size, location or technical sophistication to securely share vital business information, applications and processes across their trading partner network. As a leading provider of interoperability solutions and services, Covisint helps businesses accelerate decision making, reduce cost and improve responsiveness in serving customers.

Search

Go>



266,000 users representing
30,000 companies
in
96 countries with
600 applications in 7 languages

New What's New

Covisint to Attack Healthcare Costs, Improve Quality of Care for Customers Through Powerful ProviderLink Technology

Compuware Corporation announced that it has acquired privately held ProviderLink, of Cary, North Carolina. ProviderLink complements Compuware Covisint's growing presence in the healthcare industry by providing a solution that supports paper-based healthcare organizations. Commenting on the acquisition, former House Speaker Newt Gingrich, founder of the Center for Health Transformation, said, "The partnership of Compuware Covisint and ProviderLink tackles one of the most important challenges we face in healthcare: getting information technology into the hands of the doctors and professionals who treat patients. By addressing this challenge with a practical approach, we can take a bold step forward in building a 21st century intelligent health system - a system that delivers better healthcare at lower costs."





Username Password [Login>](#)

Logging in indicates acceptance of Terms of Use and Privacy Policy








- [Learn More](#)
- [Customer Case Studies](#)
- [White Papers](#)
- [Glossary of Terms](#)
- [Events](#)
- [Covisint in the News](#)
- [Press Releases](#)
- [Logos](#)
- [Covisint Brochures](#)
- [Alliances](#)

Industry Alliances

These companies are actively using Covisint services to create new value for their individual companies and are collectively helping to improve the entire global automotive industry.

DAIMLERCHRYSLER

 Mercedes-Benz	 CHRYSLER	 FREIGHTLINER LLC <small>A DaimlerChrysler Company</small>
 DODGE	 MAYBACH	 smart

[Contact a specialist](#) 

הדינמיקה של הבורסות המקוונות (1)

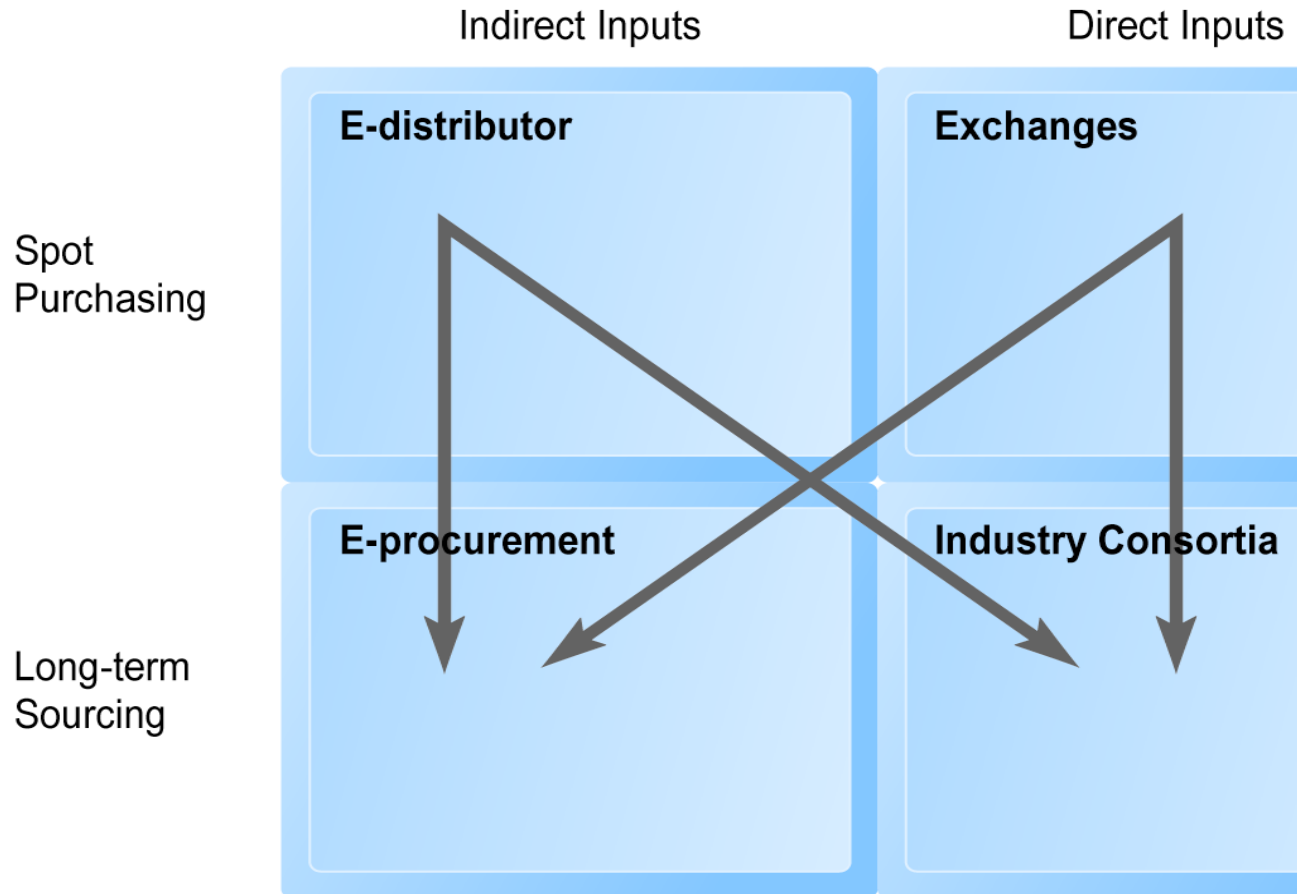
- בורסות מקוונות מתרחקות מהחזון הראשוני של שוק מקוון ומהוות חלק מרכזי בשינוי תהליכי הרכש בחברות
- חבר תעשייתי ובורסות בלתי תלויות מתחילות להתמזג
- מפיצים מקוונים מצטרפים לחבר תעשייתי ולחברות רכש מקוון כאחד הספקים
- מעבר לרכישות חוזיות ארוכות טווח בתשומות ישירות ובתשומות עקיפות.



הדינמיקה של הבורסות המקוונות (2)

WHAT BUSINESSES BUY

HOW BUSINESSES BUY



Source: Laudon and Traver (2006)

רשתות תעשייתיות פרטיות (Private Industrial Networks)



רשתות תעשייתיות פרטיות (Private Industrial Networks)

- רשתות דיגיטליות (בד"כ מבוססות אינטרנט) שמטרתן לתאם את התקשורת בין עסקים המעורבים בעסקים יחדיו.
- רשתות תעשייתיות יכולות להיות רשתות מבעלות של פירמה בודדת ועד בעלות של תעשייה שלמה.
- שני סוגים של רשתות תעשייתיות פרטיות:
 - רשתות של פירמה בודדת
 - רשתות חובקות תעשייה



רשתות של פירמה בודדת (1) (Single firm network)

- הדגם השכיח ביותר
- בבעלות חברה גדולה המנהלת את הרכש שלה ברשת זו
- הכניסה לרשת בהזמנה בלבד לספק אמין ולאורך זמן. בד"כ לתשומות ישירות.
- בד"כ לפירמה הרוכשת מערכת ERP; ויש ניסיון לכלול ספקים בתהליכי קבה"ח בחברה.
- מודל הכנסות: התייעלות וחיסכון ברכש, בייצור ובמכירות



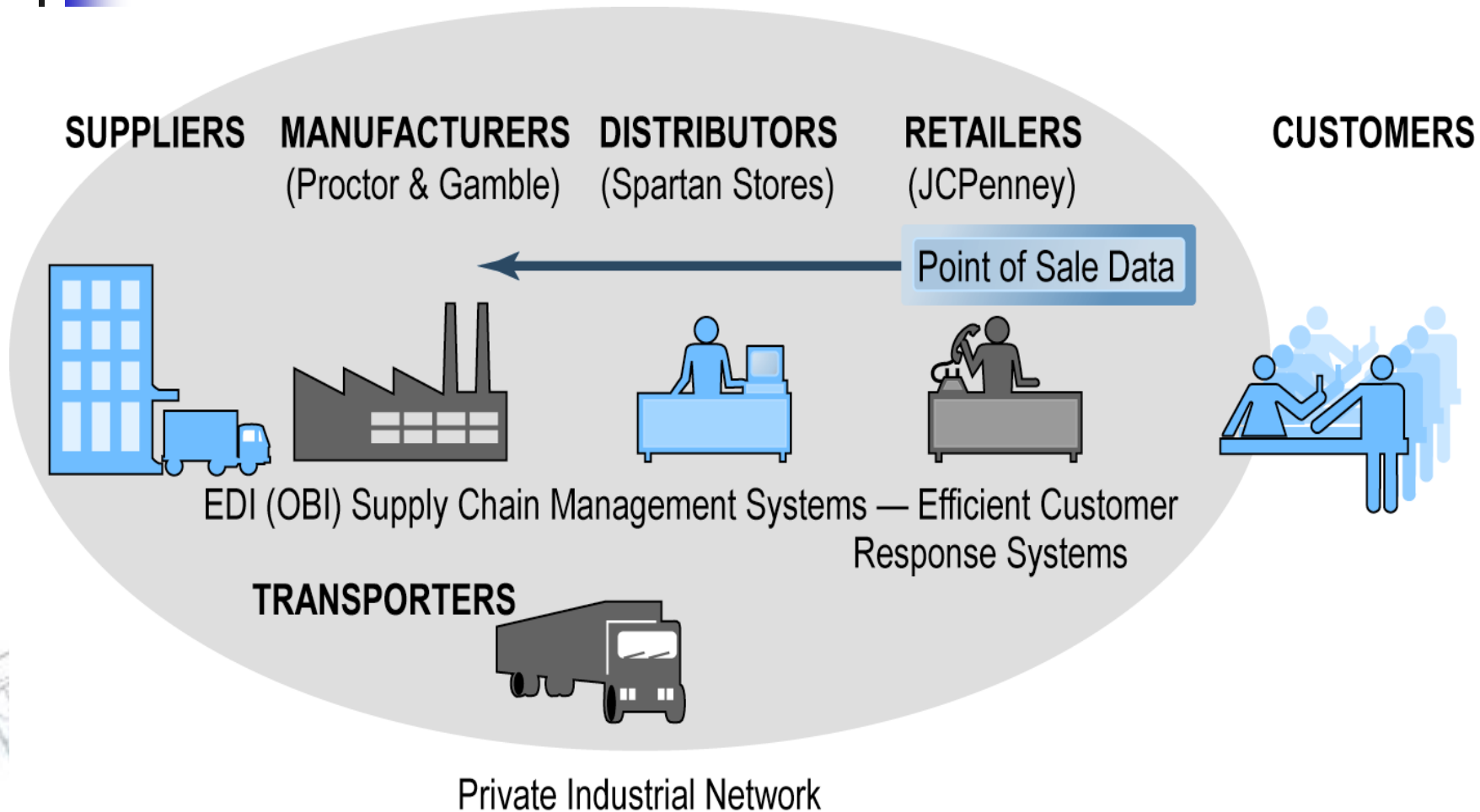
רשתות של פירמה בודדת (2) (Single firm network)

■ דוגמאות:

- קרייזלר מאפשרת ל- 20,000 ספקיה לגשת לתכנת הרכש והחיזוי שלה על בסיס יומי על מנת שיוכלו לתכנן את הייצור שלהם.
- Wal-Mart מאפשרת לספקים לצפות במכירות, מצב המשלוחים ורמות המלאי של מוצריהם על בסיס יומי.
- Proctor & Gamble



הרשת התעשייתית הפרטית של Proctor & Gamble



Source: Laudon and Traver (2006)

רשתות חובקות תעשייה (1) (Industry-wide networks)

■ בד"כ בבעלות של פירמות גדולות בתעשייה.

■ מטרות:

■ לספק סטנדרטים לתקשורת עסקית באינטרנט

■ טכנולוגיה משותפת ופתוחה לפתרון בעיות התעשייה

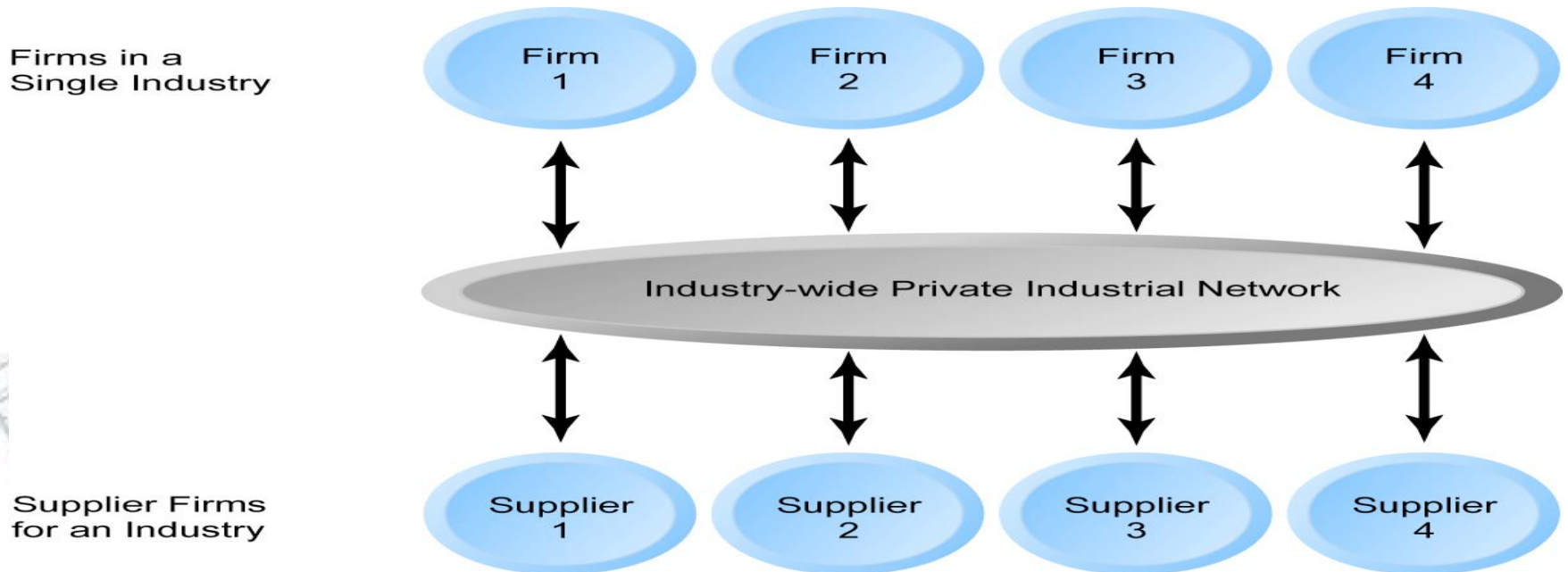
■ ולעתים לספק רשתות תפעוליות המאפשרות שת"פ בין החברים.

■ לעתים נוצרו כתגובה של תעשייה לרשת של פירמה בודדת

■ מודל הכנסות: תרומות של החברים; עמלת עסקאות

רשתות חובקות תעשייה (2) (Industry-wide networks)

- חבר תעשייתי ורשת חובקת תעשייה הם מודלים דומים מאוד, המתקרבים זה לזה.
- ברשת חובקת תעשייה יותר מוצרים ושירותים



■ התשובה של Sears ל Wal-Mart

- 230 חברים מאסיה, אירופה ואמריקה.
- מצהירים שחסנו לחברים 2 מיליארד \$ בעסקאות של 12 מיליארד \$ שבוצעו באתר

■ מוצרים:

- מו"מ ומכרזים
- כלי עיצוב משותפים
- כלי תכנון וניהול
- ניהול מוצר
- ניהול הזמנות
- קטלוגים במגוון שפות
- ניהול לוגיסטיקה





**“Romeo and Juliet met online in a chat room.
But their relationship ended tragically
when Juliet’s hard drive died.”**