

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОГО ПОСТАЧАННЯ В ДОСЯГНЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

О Меджибовська Н.С., 2010

Розглядануто стратегічну значущість електронного постачання і його інструментів. Проаналізовано вплив електронного постачання на ефективність роботи підприємства й досягнення ним конкурентних переваг, а також аналіз механізму додання вартості/цінності інструментами електронного постачання. Цей аналіз проведено відповідно до провідних навчань в області формування конкурентної стратегії.

Ключові слова: електронне постачання, конкурентні переваги, механізм додання вартості/цінності, інструменти електронного постачання.

This paper is devoted to the strategic value of electronic procurement and its application. It analyses the e-procurement influence on the enterprise efficiency and its competitiveness as well as the value adding mechanism of e-procurement applications. This analysis is conducted in accordance with the main competition strategy theories.

Keywords: electronic procurement, competitive advantages, value adding mechanism, e-procurement applications.

Постановка проблеми. Сучасна практика господарювання в Україні свідчить про недостатню увагу, що приділяється ролі матеріально-технічного постачання в досягненні конкурентних переваг підприємства. Здебільшого основні джерела підвищення конкурентоспроможності шукають в сфері виробництва й збуту, і менша увага приділяється ролі матеріально-технічного постачання. Більше того, процес реформування й реструктуризації, що проводиться на рівні підприємств, стосується переважно відділів збуту, у той час, як відділи постачання продовжують дотримуватися роками існуючої практики господарювання. За постачанням часто залишають рішення тільки операційних завдань, без врахування його впливу на стратегічний розвиток підприємства. У цьому зв'язку особливо актуальним стає питання розробки й впровадження таких технологій постачання, які зробили б можливим підвищення його стратегічної ролі в управлінні підприємством і досягненні ним конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Світовий досвід показує, що компанії-лідери вже давно усвідомили значущість постачання в досягненні конкурентних переваг. Одним з доказів цього слугує наділення керівника служби постачання розширеними повноваженнями, що включають дослідження можливостей для росту цінності/значущості компанії. Згідно зі звітом консультативної компанії А.Т. Kearney «Оцінка передового досвіду в постачанні»¹, роль постачання в управлінні підприємством поступово зміщується від рішення операційних завдань до стратегічних. Так, за останні роки фокусування завдань постачання винятково на скороченні витрат змінилося прагненням до створення додаткової цінності [1].

Питання розширення традиційних завдань постачання посідає важливе місце в дослідженнях багатьох учених. Так, Хендфілд Р. стверджує, що в сучасних умовах функції служби постачання виходять далеко за межі виконання операційних завдань безперервного забезпечення підприємства необхідними сировиною, матеріалами тощо і включають участь у розробці нової продукції, плануванні виходу на нові ринки, формуванні стратегії підприємства тощо [2].

У своїй статті «Конкурентні стратегії постачання в 21-му столітті» Мончка Р.М. і Морган Д.П. сформулювали такі основні стратегії досягнення успіху [3]:

- ідентифікація фінансових результатів постачальницької діяльності і її внеску в загальні результати ведення бізнесу;
- активізація використання Інтернет;
- глобалізація діяльності, причому не тільки шляхом закупівлі дешевих матеріалів, але й шляхом інтеграції з іншими учасниками розробки й виробництва продуктів/послуг;
- формування стратегічного/попереджувального погляду щодо рішення питання робити самостійно або закуповувати;
- міжорганізаційне управління витратами;

¹ Assessment of Excellence in Procurement (англ.)

- поглиблення диференціації продуктів/послуг.

Останній звіт компанії А.Т. Kearney «Оцінка передового досвіду в постачанні» показав, що ключовими джерелами успіху світових лідерів в області постачання стали [4]:

- співробітництво й спільна робота з постачальниками;
- керування ризиком;
- розширення використання ринків, що розвиваються, як джерел сировини, матеріалів, комплектуючих тощо;
- раціональне використання ресурсів довкілля;
- використання новітніх технологій і методик виміру ефективності постачання.

Отже, сучасні технології постачання спрямовані, по-перше, на посилення співробітництва між учасниками ланцюга поставок, по-друге, на підвищення вимірюваності результатів діяльності, по-третє, на ріст значущості постачання в досягненні як оперативних, так і стратегічних результатів. На наш погляд, одним з діючих інструментів досягнення перелічених вище результатів є електронне постачання.

Цілі статті. Мета роботи – проаналізувати інструменти електронного постачання з погляду механізму додавання ними вартості/цінності. Цей аналіз проведений відповідно до провідних навчань в області формування конкурентної стратегії.

Виклад основного матеріалу. Підвищення значущості функцій постачання в діяльності підприємства, на наш погляд, викликано багатьма причинами:

1. Глобалізація й загострення конкуренції – сучасні ІКТ уможливили співробітництво з географічно віддаленими компаніями, що привело до виходу на ринок підприємств із регіонів з низькою вартістю робочої сили тощо. Логічним наслідком такої інтернаціоналізації стало посилення конкуренції й цінового тиску, що привело до росту значущості постачання в досягненні підприємствами конкурентних переваг.

2. Скорочення «глибини» виробництва – концентрація підприємств на ключовій діяльності й передача непрофільних функцій стороннім організаціям привели до скорочення технологічного ланцюга, реалізованого на окремому підприємстві, і збільшенню спектра товарів і послуг, закупаваних у бізнес-партнерів. Отже, частина функцій і бізнес-процесів, раніше зосереджених у межах одного підприємства, делегуються стороннім компаніям, що збільшує частку витрат на сировину, матеріали, комплектуючі тощо у загальній вартості продукції й тим самим скорочує вартість, додану на окремому підприємстві. В результаті росте залежність діяльності підприємства від його бізнес-партнерів, їхній вплив на якість продукції загальні результати діяльності підприємства.

3. Посилення ринкової влади споживачів – необхідність оперативного реагування на мінливість переваг споживачів і задоволення їхніх індивідуальних потреб змушує підприємства встановлювати тісніші взаємини з постачальниками, що, своєю чергою, підвищує роль і відповідальність підрозділу постачання у загальних результатах діяльності підприємства.

Ми вважаємо, що одним з ефективних інструментів підвищення стратегічної ролі постачання в управлінні підприємством і досягненні ним конкурентних переваг є електронне постачання. Під електронним постачанням ми розуміємо всебічний процес, у межах якого підприємства використовують системи інформаційно-комунікаційних технологій для встановлення угод про придбання товарів або послуг (укладання контрактів) або закупівлі продуктів чи послуг в обмін на кошти (безпосередньо процес закупівлі) [5]. Іншими словами, електронним постачанням вважається процес, у якому один чи більше етапів процесу постачання підтримується, інтегрується або автоматизується в електронний спосіб [6].

Ми згодні з думкою Ніфа Д. про те, що «..електронне постачання стає каталізатором, який дає змогу компаніям остаточно інтегрувати весь ланцюг поставок від початку до кінця, від продавців до постачальників»... «це ключ до колабораційної комерції й успіху розширеного підприємства – «святого Грааля» професіоналів, де б то не було» [7].

Хоча електронне постачання є новим інструментом ведення бізнесу, його мета доволі очевидна – підвищення ефективності й результативності бізнесу. Ніф Д. наводить такі приклади можливого впливу електронного постачання на результати господарської діяльності. По-перше, електронне постачання сприяє скороченню транзакційних витрат шляхом автоматизації процесів, заміни ручної праці тощо. По-друге, електронне постачання сприяє руйнуванню функціональної обмеженості окремих підрозділів у напрямі формування горизонтальних зв'язків і міжфункціональних команд. По-третє, електронне постачання сприяє зміцненню інтеграції між учасниками ланцюга поставок. Так, «електронне постачання є важливим кроком у напрямку до розвитку розширеного підприємства, у якому ланцюг поставок стає триваючим безперервним процесом, що починається від покупця до торговельних партнерів» [7].

З погляду доцільності інвестицій у впровадження електронного постачання Ніф Д. наводить такі джерела вдосконалень [7]:

1. Підвищення ефективності процесів. Досягається за рахунок скорочення паперової роботи й раціоналізації процесів, зокрема, самого процесу постачання. Так, розширення повноважень працівників – безпосередніх споживачів закупаваних виробів (наприклад, закупівля в межах заздалегідь застережених лімітів) здатне перевести багато завдань із компетенції підрозділу постачання й звільнити їхній час для виконання складніших завдань.

2. Виконання контрактів. Електронне постачання здатне підвищити частку закупівель, що здійснюються у межах існуючих контрактів. Ігнорування таких контрактів² негативно впливає на результативність постачання, оскільки унеможливує повною мірою використовувати ефект економії на масштабі. Системи електронного постачання дають змогу обмежити закупівлі рамками існуючих контрактів.

3. Підвищення обґрунтованості прийнятих рішень за рахунок використання актуальної достовірної інформації, інтеграції інформаційних систем тощо.

Аналіз впливу електронного постачання на ефективність роботи підприємства й досягнення ним конкурентних переваг з боку провідних учень щодо формування конкурентної стратегії дав змогу нам зробити багато принципових висновків:

4. З погляду теорії конкуренції Портера М., технології електронного постачання розширюють можливості постачальників конкурувати між собою за право одержання контрактів і продовжувати конкурувати за збереження контрактів. Компанії-покупці, що часто є ініціаторами впровадження електронного постачання, збільшують у такий спосіб свій вплив на постачальників. Конкурентні переваги досягаються завдяки підвищенню ефективності діяльності і скороченню витрат.

5. Згідно з теорією ресурсів Барні Д. і ключової компетенції Хамела Г. / Прахалада К.К., джерелом конкурентної переваги стають унікальні комбінації людських, фінансових, організаційних, технологічних тощо ресурсів. У цьому зв'язку електронне постачання здатне створити таку «склею» компетенцій учасників ланцюга поставок, що стає цінним, рідким, складно відтворюваним і незамінним ресурсом, який є джерелом стійкої конкурентоспроможності. За словами Кнудсена Д., «...гравці фокусуються на обмеженому спектрі діяльності й досягають у ньому досконалості. Тому для покупця важливіше не просто знайти правильний продукт із правильними специфікаціями, набагато важливіше знайти постачальника із правильними можливостями, який, своєю чергою, приведе до достатньої ефективності» [8].

6. З погляду моделі Дельта, електронне постачання створює сприятливі можливості для формування розширеного підприємства, у якому превалюють стратегії домінуючого обміну й системної замкненості. Такі конгломерати підприємств «прив'язують» обмежену кількість учасників один до одного на основі повноти врахування інтересів кожного й у напрямі максимального задоволення запитів користувачів, тим самим устанавлюючи високі вхідні бар'єри й підвищену складність для імітації конкурентами.

Електронне постачання репрезентує не єдину технологію, а конгломерат аплікацій/інструментів, уся різноманітність яких може бути зведена до шести типів [9]:

1) електронний пошук – інструмент стратегічного вибору джерел поставок шляхом ідентифікації нових постачальників з використанням Інтернету. Скорочує витрати, пов'язані з пошуком потенційних постачальників, підсилює конкуренцію в ході аукціонів/тендерів, сприяє ідентифікації постачальників нових і інноваційних товарів/послуг;

2) електронний тендер – інструмент формування й розсилання запитів постачальникам і приймання відповідей від них з використанням Інтернет-технологій. Передбачає формування запрошень для постачальників (існуючих ділових партнерів або всього Інтернет-співтовариства) робити конкурентоспроможні пропозиції відповідно до конкретних вимог. Скорочує витрати на початковий відбір і оцінку потенційних постачальників і їх пропозицій;

3) електронний зворотний аукціон – інструмент динамічного ціноутворення для закупівлі товарів/послуг. Використовує механізм змагання постачальників за право одержання замовлення, за якого переможцем аукціону стає постачальник, що запропонував найменшу ціну й/або комбінацію мінімальної ціни й інших умов. Сприяє скороченню ціни закупівлі й тривалості процесу закупівлі;

4) ERP на базі Web-інструменту формування й санкціонування замовлень на закупівлю сировини, матеріалів, комплектуючих тощо, що використовуються безпосередньо в процесі виробництва, а також розміщення замовлень і їх одержання з використанням програмного забезпечення на основі Інтернет-технологій. Переважно доступний працівникам підрозділу постачання й/або планово-економічного відділу. Генероване ERP-системою замовлення на закупівлю автоматично передається постачальникові. Знижує транзакційні витрати й тим самим підвищує ефективність процесу постачання;

5) e-MRO – інструмент формування й санкціонування замовлень на закупівлю виробничих матеріалів, призначених для технічного обслуговування, ремонту й експлуатації, здійснення господарської й адміністративної діяльності тощо, а також розміщення замовлень і їх одержання з використанням програмного

² Maverick buying (англ.) – закупівлі поза контрактами.

забезпечення на основі Інтернет-технологій. Переважно доступний для усіх працівників підприємства відповідно до їхніх повноважень. Знижує транзакційні витрати, час простою устаткування при очікуванні ремонту, сприяє скороченню закупівель поза контрактами й у такий спосіб дотриманню загальної стратегії підприємства в області постачання;

б) електронне інформування – інструмент збору й поширення інформації між учасниками процесу постачання, наприклад, інформування постачальника про зміни у виробничому графіку покупця, будь-то скасування, затримка, прискорення чи зміна розміру поточного замовлення тощо.

На наш погляд, у цьому переліку не враховані аналітичні інструменти, призначені, наприклад, для аналізу продуктових категорій на основі інформації, що збирається ERP-системою, чи для побудови моделі загальної вартості володіння матеріальними ресурсами тощо.

Аналіз механізму додання вартості/цінності інструментами електронного постачання відповідно до провідних навчань в області формування конкурентної стратегії наведено в таблиці. Там же проводиться призначення інструментів електронного постачання конкретним етапам процесу постачання. Важливо врахувати, що етапи процесу постачання наводяться не в хронологічному послідовно-паралельному порядку, а розглядаються зі стратегічної й операційної точок зору.

Механізм додання вартості/цінності інструментами електронного постачання

Рівні процесу постачання	Етап процесу постачання	Інструмент електронного постачання	Теорія конкуренції	Теорія ресурсів / ключової компетенції	Модель Дельта
1	2	3	4	5	6
Стратегічний	Визначення стратегії	– електронне інформування – аналітичні інструменти	– скорочення витрат на збір, аналіз і поширення інформації	– формування ключової компетенції – здатності компанії оцінювати свої внутрішні можливості й кон'юнктуру ринку	– формування стратегії розширеного підприємства
	Попередня оцінка постачальників	– електронний пошук – аналітичні інструменти	– скорочення витрат на пошук інформації – ідентифікація постачальників з меншими цінами	– ідентифікація постачальників з комплементарними (особливими) ресурсами	– вибір постачальників з достатніми здібностями до створення розширеного підприємства
	Укладання контрактів	– електронний тендер – аналітичні інструменти	– полегшення порівняння пропозицій	– характеристики продукту/послуги другорядні стосовно ресурсів і здібностей постачальника	– характеристики продукту/послуги другорядні стосовно ресурсів і здібностей постачальника
		– електронний зворотний аукціон	– скорочення витрат на поширення інформації й проведення торгів – досягнення меншої ціни за рахунок змагальності	– запобігання змінам постачальника через тісний взаємозв'язок з ним і високу вартість переходу	– запобігання змінам постачальника через тісний взаємозв'язок з ним і високу вартість переходу
Управління взаєминами з постачальниками	– електронне інформування – аналітичні інструменти	– можливість зміцнення влади над постачальниками	– тісні зв'язки з постачальником стають унікальним ресурсом / ключовою компетенцією компанії	– тісні зв'язки з постачальником стають основою розвитку розширеного підприємства	
Операційний	Визначення потреби	– e-MRO – ERP на основі Web	– скорочення витрат на обробку й передачу інформації – скорочення координаційних витрат	– поліпшення взаємодії стає унікальним ресурсом / ключовою компетенцією компанії (релевантне у разі управління запасами з боку постачальника)	– поліпшення взаємодії стає основою розвитку розширеного підприємства (релевантне у разі управління запасами з боку постачальника)

1	2	3	4	5	6
	Формування замовлення	– e-MRO – ERP на основі Web	– скорочення витрат на обробку й передачу інформації – скорочення координаційних витрат	– поліпшення взаємодії стає унікальним ресурсом / ключовою компетенцією компанії (релевантне у разі управління запасами з боку постачальника)	– поліпшення взаємодії стає основою розвитку розширеного підприємства (релевантне у разі управління запасами з боку постачальника)
	Одержання матеріальних ресурсів	– e-MRO – ERP на основі Web	– скорочення витрат на обробку й передачу інформації – скорочення координаційних витрат	– не релевантне	– не релевантне
	Контроль	– електронне інформування	– скорочення витрат на обробку й передачу інформації	– не релевантне	– не релевантне

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті цього дослідження ми отримали такі позитивні результати:

1. Проведено аналіз впливу електронного постачання на ефективність роботи підприємства й досягнення ним конкурентних переваг з погляду провідних навчань в області формування конкурентної стратегії.
2. Сформовано список основних інструментів електронного постачання, причому до типового переліку автором додані аналітичні інструменти.
3. Виконано поділ етапів процесу постачання зі стратегічної й операційної точок зору.
4. Кожному з етапів процесу постачання призначено певні інструменти електронного постачання.
5. Зроблено аналіз механізму додання вартості/цінності інструментами електронного постачання відповідно до основних навчань в області формування конкурентної стратегії.

Як напрями подальших досліджень, ми передбачаємо формування організаційно-управлінського механізму впровадження електронного постачання в практику господарювання промислових підприємств України.

1. *Creating value through strategic supply management. 2004 Assessment of excellence in procurement / A.T. Kearney. – 2005. – 20 с.*
2. *Handfield R. Role of Procurement within an Organization [Електронний ресурс] // Procurement: A Tutorial. – Режим доступу: <http://scm.ncsu.edu/public/procurement/3role.html#4>.*
3. *Торкатюк В.И., Шевченко Л.С., Клочко Е.В., Шекищев И.А., Хомутенко А.В., Журба Н.Н., Тимошенко В.Н., Голиков А.П., Прав Ю.Г. Стратегия управления логистикой снабжения строительной фирмы / В.И. Торкатюк и др. // Коммунальное хозяйство городов. – 2006. – № 68. – С. 292–298.*
4. *In pursuit of procurement excellence. An interview with Randy Watson of A.T. Kearney // Supply Chain Management Review. – 2009. – № 4. – С. 26–31.*
5. *Moon M.J. E-procurement management in state governments: diffusion of e-procurement practices and its determinants // Journal of Public Procurement. – 2005. – № 5 (1). – С. 54–72.*
6. *Haller R. Emerging procurement models and the effects on internal structures [Електронний ресурс]. – Відень: Віденський університет, 2004. – Режим доступу : <https://repositorium.sdum.uminho.pt>.*
7. *Neef D. e-Procurement: from strategy to implementation. – Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001. – 207 с.*
8. *Knudsen D. Uncovering the strategic domain of e-procurement: Proceedings of the 11th International Annual IPSERA Conference, 2002 p. – Енсхеде, Нідерланди, 2002. – С. 397–406.*
9. *Boer L., Harink J., Heijboer G. A model for assessing the impact of electronic procurement forms / Proceedings of the 10th International Annual IPSERA Conference, 9–11 квітня 2001 р. – Йёнчёпинг, Швеція, 2001. – С. 119–130.*