

Межорганизационный электронный бизнес в России: особенности создания, эволюция развития и выгоды использования

Ищенко А.А.

Рассматриваются тенденции развития межорганизационного электронного бизнеса в России. Выделяются понятие и специфические особенности проекта и Управляющей компании, осуществляющей менеджмент межорганизационной электронной деятельности с использованием Интернет-технологий. Обосновываются особенности создания подобной деятельности в России. Приводятся результаты анализа группы межорганизационных площадок, осуществляющих электронный бизнес в России.

Введение

Последнее десятилетие наблюдается стремительный рост использования информационных технологий в производственно-хозяйственной деятельности предприятий как в зарубежных странах, так и в России. Это связано в большей степени с повышением конкуренции и необходимостью увеличения скорости создания и вывода новых продуктов на рынок. Межорганизационное взаимодействие при помощи информационных технологий обеспечивает глубокую адаптацию продукции практически под каждого покупателя, что фактически персонализирует предлагаемые предприятием на рынок товары и услуги и максимально полно может удовлетворять покупательские ожидания. Подобное взаимодействие на основе Интернет-технологий инициализирует процесс объединения всех участников рынка в некоторую единую децентрализованную мировую компьютерную сеть, состоящую из независимых рабочих станций, серверов, а также программного обеспечения, установленного на них, и позволяет взаимодействовать и взаимовлиять предприятиям на хозяйственную деятельность друг друга. Именно такое информационное взаимодействие создает принципиально новые каналы сбыта, доступ к которым получает значительное число потенциальных потребителей. Следует отметить, что вышеуказанная форма взаимодействия имеет двойную направленность: как от производителя к покупателю, так и обратно, в виде откликов, пожеланий и замечаний в режиме реального времени к производителю, что позволяет ему быстро адаптировать выпускаемую продукцию под потребности конкретных пользователей.

Ищенко А.А. – преподаватель Высшей школы менеджмента ГУ ВШЭ.

Статья поступила в Редакцию в феврале 2004 г.

Понимание руководителями компаний происходящих изменений привело к возникновению многочисленных проектов создания различных межорганизационных электронных площадок, которые предоставляли возможность обеспечения делового взаимодействия продавцов и покупателей товаров с использованием информационных Интернет-технологий в одном рыночном пространстве и позволили им покупать друг у друга или продавать друг другу по динамически изменяемым во времени ценам, которые определяются рыночными механизмами. Об особенностях создания такого рода проектов и будет идти дальше речь. Для более четкого понимания сложности подготовки и реализации подобных проектов выделим далее в качестве самостоятельного объекта исследования проект создания межорганизационной электронной площадки, при условии, что предмет самого исследования автор определяет как формирование основных элементов системы управления межорганизационной электронной площадки, которая обеспечивает эффективное взаимодействие и интеграцию географически распределенных потребителей и их поставщиков, проведение тендерных и прямых закупок и позволяет государственным структурам и коммерческим организациям оптимизировать планирование и расходование средств на закупку товаров, работ и услуг, а также повышает оперативность аналитической обработки информации о проведении межорганизационной электронной деятельности.

Проект создания межорганизационной электронной площадки представляет собой комплекс мероприятий и управленческих решений, изменяющих состояние отдельной системы и позволяющих достичь поставленные цели в условиях всей гаммы регулирования отношений, в основе которых лежит специфика законодательной базы в области российской электронной коммерции. Другими словами, проект создания площадки можно еще представить как особую схему использования оптимизированных ресурсов, позволяющую достичь поставленные цели за счет всей широты регулирования отношений, в основе которых лежит специфика ведения бизнеса в межорганизационном секторе законодательной базы электронной коммерции. Принципиальная организационная схема проекта создания межорганизационной электронной площадки представлена на рис. 1.

Площадка как организационно-технологическое решение представляет собой портал Интернет-сайта, в совокупности своей организованный как системное многоуровневое объединение различных ресурсов и сервисов, имеющих определенный набор документов, представленных в специфической электронной форме (англ. HTML – Hypertext Markup Language), и расположенный по определенному электронному адресу (англ. URL – Uniform Resource Locator) на определенном компьютере, подключенном в единую глобальную систему Интернет и принадлежащем юридическому лицу. Образно портал еще можно представить в виде электронной библиотеки, организованной по иерархическому признаку и разделенной на различные тематические разделы, включающие в себя количественные и качественные данные, анализы, графики и т. д. Ключевым является тот факт, что обновление всех ресурсов портала происходит в режиме реального времени, где электронные представители продавцов и покупателей также взаимодействуют друг с другом в онлайн-режиме. Основные функции современных порталов – это упрощение поиска данных, общение, новости и межорганизационная электронная деятельность. Коммерческая привлекательность межорганизационных площадок состоит в том, что они позволяют максимально приблизить бизнес к клиентам, партнерам и поставщикам, обеспечить пользователям персонализацию, мно-

гоуровневую интеграцию информационной сущности компании и возможность устанавливать отношения внутри рабочих, информационных и продуктовых групп. По мнению многих аналитиков коммерческих и государственных структур, порталы станут стандартным интерфейсом для новых приложений и услуг электронного бизнеса.

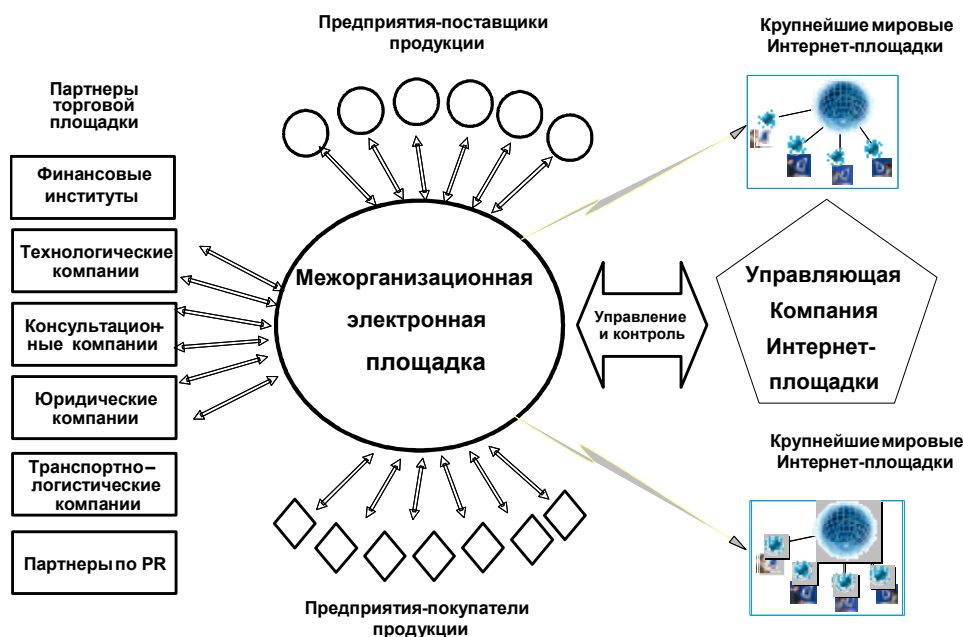


Рис. 1. Принципиальная организационная схема проекта создания межорганизационной электронной площадки

Выделим далее специфические особенности проектов, формирующих и развивающих межорганизационный электронный бизнес.

1. Заданная цель

Начиная такого рода проект, учредители площадки могут ориентироваться на две принципиально разные цели. Специфика этих целей заключается в том, что одни направлены на повышение прибыльности и вывод акций предприятия на финансовые рынки как вновь созданной компании, а другие на уменьшение расходов своих закупочных процессов существующего предприятия-покупателя. Упрощая, можно сказать, что и те, и другие хотят иметь прибыльный бизнес, только одни делают это за счет экономии издержек, а другие за счет увеличения доходов от предоставления различных услуг.

2. Организационно-правовая форма управления

Основой для разработки и реализации проекта является создание отдельного юридического лица в виде Управляющей компании межорганизационной электронной площадки, которая управляет полным жизненным циклом проекта с

того момента, когда возникла идея реализации такого проекта, сопровождая его на пилотных проектах, проверяющих работу основной функциональности, и до момента завершения полномасштабного внедрения всего спектра функционала площадки. Впоследствии Управляющая компания фокусируется на развитии функциональности площадки, предоставлении новых услуг существующим клиентам, поиске и привлечении новых участников межорганизационной деятельности площадки

3. Количество участников проекта

Проекты создания такого рода площадок отличаются большим количеством участников, которые динамически изменяются на каждой фазе жизненного цикла площадки. Общее планирование, координация и управление работами участников осуществляет Управляющая компания площадки.

4. Организация схемы финансирования проекта

Значительная финансовая емкость проекта и наличие большого количества участников проекта создания межорганизационной электронной площадки предусматривает наличие расширенных функций Управляющей компании в области организации схемы многоканального проектного финансирования, реализация которых обеспечит поток необходимых и достаточных инвестиций и доходов от работы площадки, которые будут позволять совершенствовать технологию реализации финансовых отношений между всеми участниками проекта.

5. Продолжительность проекта

Проекты создания площадки имеют значительную продолжительность. Жизненный цикл проекта разбивается на две большие составляющие – это реализация пилотного проекта со стандартной функциональностью площадки в течение 7–12 месяцев и реализация полномасштабного внедрения в течение 12–24 месяцев после окончания пилотного проекта.

Понимание вышеприведенных особенностей проектов создания торгово-закупочных площадок находит свое выражение в построении системы управления подобными проектами и является критически важным для успешной реализации в российских условиях. Управление таким проектом представляет собой сложную систему, которую следует рассматривать как совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих целостное состояние проекта, который постоянно подвержен разнообразным воздействиям как внутренней, так и внешней среды. Другими словами, система управления проектом создания межорганизационной электронной площадки представляет собой состав и комбинацию различных звеньев, связанных между собой по функциям, полномочиям и ответственности.

Управление системой разработки и реализации площадки как проекта, создаваемого в виде нового юридического лица – Управляющей компании, представляет собой единство управленческих задач, решаемых человеческими ресурсами, организации, техники и средств, направленных на достижение равновесного состояния проекта как системы. И здесь на передний план выходит понимание всеми участниками этого проекта организационно-финансовых выгод от использования Интернет-технологий в хозяйственной деятельности предприятий, заключающихся в повышении эффективности реализации таких основных процессов, как закупки, производство, складирование на стратегическом, тактическом и операционном уровнях планирования предприятия с целью принятия своевременных управлен-

ческих решений за счет информационной интеграции всех участников проекта и применения Интернет-технологий. Рассмотрим далее более подробно вышеуказанные преимущества использования Интернета, позволяющие государственным и коммерческим организациям получить ощутимые стратегические и экономические выгоды, а именно:

- снизить закупочные цены (по опыту внедрения закупочных площадок в мире снижение закупочных цен может составить от 10% до 15%) за счет создания дополнительной конкуренции между поставщиками, улучшения процессов консолидации закупок, более эффективного мониторинга цен, повышения ликвидности товаров поставщиков;
- повысить контролируемость закупочных процессов за счет повышения прозрачности внутренних процессов, деятельности государственных закупщиков и поставщиков; повышения эффективности управления закупками;
- производить сбор и анализ информации о закупочной деятельности государственных закупщиков, расходовании бюджетных средств на закупку товаров, работ и услуг для государственных нужд, получать статистическую информацию в разрезе квалификационных требований к поставщикам;
- увеличить оборачиваемость активов (мировая практика показывает сокращение складских запасов на 20%) за счет оптимизации планирования закупок и сокращения цикла закупок – от нахождения товара до его доставки;
- снизить затраты на содержание складского хозяйства за счет сокращения потребностей в складских площадях;
- существенно снизить количество спекулятивных сделок за счет повышения прозрачности процессов закупки;
- сократить затраты на проведение сделки (закупочная площадка поможет снизить затраты на проведение трансакций на 70–80%) за счет уменьшения «бумажного» документооборота, оптимизации внутренних процессов закупок и контроля, увеличения «прозрачности» заключения сделок, снижения количества ошибок.

При анализе российских компаний, занимающихся межорганизационным электронным бизнесом в России, ключевым является понимание того, как происходило начальное развитие межорганизационного электронного бизнеса в России по сравнению со складывающейся ситуацией на начальном этапе развития этого бизнеса на Западе и какие были для этого предпосылки. Попробуем ниже сформулировать ответы на поставленный вопрос.

Ключевые особенности создания межорганизационного электронного бизнеса в России

Как показывает анализ многочисленных источников [1–3, 4, 5, 7], на Западе появление электронного межорганизационного бизнеса стало следствием эволюционных процессов, происходящих в стабильно развивающейся экономике, основанных на постепенной компьютеризации предприятий в период начала 1980-х – начала 1990-х гг. Одновременно с этим происходило внедрение интегрированных систем управления предприятием (середина 1990-х гг.) при параллельном активном развитии глобальной сети Интернет. Таким образом, появление межорганизационных электронных площадок стало вполне логичным продолжением этих тенденций.

Анализируя тенденции в России в тот период, можно сказать, что там происходила крайне тяжелая адаптация всех хозяйствующих субъектов экономики к принципиально новой для них рыночной среде, которая сопровождалась острым затяжным общеэкономическим кризисом, обусловившим дефицит финансовых ресурсов и изменение формы расчетов при товарообменных операциях. В этих условиях все усилия предприятий были направлены в большинстве случаев не на совершенствование и оптимизацию своей хозяйственной деятельности, а на поддержание объемов производства, которые минимально необходимы для выживания предприятия на рынке. В результате в настоящее время сложившаяся система экономических взаимоотношений между российскими предприятиями далека от практики, принятой в развитых странах, при условии, что начальные условия в России имели существенное отличие по сравнению с ситуацией, сложившейся в этой области бизнеса на начальном этапе в США и Европе.

Продолжая анализ ключевых особенностей создания межорганизационного электронного бизнеса в России, выделим ряд факторов, характерных для всех сегментов экономики, которые стимулировали ее развитие.

Общеэкономические факторы:

- экономический подъем промышленного производства, начавшийся в 1999 г.;
- большие географические масштабы национального экономического комплекса;
- расширение внутреннего рынка, в том числе и за счет появления новых потребителей;
- объективная в целом потребность компаний в повышении эффективности снабженческо-сбытовой деятельности;
- высокий уровень дифференциации цен на однородную продукцию;
- улучшение финансового состояния предприятий, прежде всего в экспортно-ориентированных отраслях за счет улучшения конъюнктуры мировых рынков энергоносителей и сырья;
- появление новых собственников, заинтересованных в повышении эффективности бизнеса.

Правовые факторы:

- осуществляется разработка проектов законов для дальнейшего утверждения законодательными органами.

Инфраструктурные факторы:

- постепенный процесс компьютеризации компаний. По данным рейтингового агентства «Эксперт РА», около 90% крупнейших российских предприятий подключены к Интернету;
- высокие темпы роста пользователей Интернета (преимущественно в крупных промышленных центрах);
- высокий интеллектуальный потенциал в сфере развития компьютерных технологий.

Управленческие факторы:

- постепенное повышение уровня менеджмента в компаниях, принадлежащих собственникам, заинтересованным в долгосрочном развитии своего бизнеса.

Обобщая, можно сказать, что при современном состоянии российской экономики межорганизационный электронный бизнес представляет собой один из ин-

струментов, способствующих обеспечению реального развития российских предприятий и организаций. При этом экономический эффект от практической реализации электронных площадок может быть более ощутимым, чем в странах со стабильной и благополучной экономикой.

Эволюция межорганизационного электронного бизнеса

В настоящий момент на Западе эффективность использования решений для управления межорганизационной электронной деятельностью достаточно низка. Это, прежде всего, было связано со следующими проблемами:

- ограниченная и часто неподтвержденная информация о спросе на продукцию, о пожеланиях клиентов, что не дает основу для правильного прогнозирования спроса на продукцию, и соответственно отсутствует понимание необходимости производства востребованной рынком продукции;
- низкий уровень визуализации процессов, происходящих по всей длине цепочки поставок, что значительно затягивает процесс прохождения информации о поставке;
- отсутствие автоматизированного процесса обмена информацией между участниками цепочки поставок;
- долгий процесс выбора потенциальных клиентов.

Таким образом, тенденции к созданию межорганизационного электронного взаимодействия были вызваны необходимостью повышения эффективности реализации бизнеса. На основе исследования [5] можно сформулировать следующие этапы развития межорганизационного электронного бизнеса с использованием Интернет-технологий.

Таблица 1.

Эволюция межорганизационной электронной деятельности с использованием Интернет-технологий

Номер этапа	Краткое название этапа	Возможности этапа
Этап 1	Формирование досок объявлений и информационных порталов в Интернет	Обмен объявлениями в Интернете на сайте
Этап 2	Формирование каталогов и использование транзакционных моделей, использование механизма аукционов	Широкий и структурированный выбор товаров, возможность многокритериального поиска товаров, выбор товара производится из единого каталога, использование механизма прямых и обратных аукционов
Этап 3	Возможность использовать дополнительные услуги на площадке в режиме реального времени	Возможность пользоваться дополнительными услугами «онлайн» (электронный документооборот, электронные платежи, полный спектр логистических услуг, предоставляемых с использованием Интернета и др.)

Окончание таблицы

Номер этапа	Краткое название этапа	Возможности этапа
Этап 4	Интеграция каталогов и транзакционных моделей с финансово-производственными системами управления предприятием	Исключение из закупочных бизнес-процессов ручного переноса данных, автоматизация процесса управления отношениями с клиентом
Этап 5	Высокоуровневое сотрудничество и кооперация между участниками	Высокоуровневая интеграция бизнес-процессов между поставщиками и потребителем МТР, формирование совместной закупочной деятельности между поставщиками и потребителем МТР

Источник: [6].

В настоящий момент многие американские площадки прошли этап 3 и перешли на этап 4. Это связано, в первую очередь, с тем, что сегодня для производственных компаний становится недостаточным интегрировать различные собственные информационные системы в рамках своего предприятия в одну единую систему. Это такие системы, как система управления финансово-производственными аспектами предприятия (от англ. ERP), система управления отношениями с клиентами (от англ. CRM), система управления поставками предприятия (от англ. SCM). На первый план выходит высокоуровневая интеграция процессов поставщиков и потребителей продукции, что позволяет осуществлять более эффективное управление всей цепочкой участников.

Анализ структуры существующего межорганизационного электронного бизнеса в России

В настоящий момент сформировалось три группы площадок, осуществляющих межорганизационный электронный бизнес в России:

- отраслевые и продуктовые площадки;
- универсальные площадки;
- корпоративные площадки.

Проанализируем подробнее каждую из этих групп.

Первая группа – это отраслевые и продуктовые межорганизационные площадки. Подобные площадки создаются в большинстве случаев третьими лицами, и на них работают предприятия одной отрасли с характерными для них продающими или покупающими группами товаров, которые также могут быть как взаимосвязанными между собой, так и смежными. Характерными примерами отраслевых площадок являются eMatrix.ru, inmarsys.ru.

К числу продуктовых межорганизационных площадок можно отнести «Зерно-Онлайн» (www.zol.ru), сфокусированную на купле-продаже продуктов питания (зерно, мясные, молочные продукты и сахар). Площадка предоставляет возможность двух способов ведения торговли: торговля стандартным товаром на элект-

ронной биржевой площадке в режиме переговорных сделок и торговля нестандартным товаром в виде Интернет-аукциона на повышение или понижение цены. Участниками ЭТП являются предприятия России (Дальний Восток, Сибирь, Урал, Европейская часть), ближнего (Белоруссия, Украина, Молдова, Казахстан, Латвия) и дальнего (Венгрия, Великобритания, Канада) зарубежья.

Перспективность подобных площадок обусловлена тем, что на деле они являются условно квазибиржевыми, на них может вестись торговля однородным товаром и формироваться усредненная цена равновесия спроса и предложения, что приобретает очень важное значение для корректного сбалансированного развития рынка. Рассмотрение же площадки с точки зрения инструмента организации сбыта, в дополнение ко всему, позволяет уменьшить стоимость процессов сбыта.

Принимая во внимание отсутствие работающего механизма гарантии поставок система управления таких площадок формируется преимущественно на основе аренды, а не получения процента от транзакции. Плата здесь берется за предоставление доступа к тем или иным электронным ресурсам и услугам. Данная модель бизнеса площадки ограничивает его развитие, ибо в большинстве сегментов рынка число действующих крупных платежеспособных участников ограничено. Более того, в некоторых отраслях их количество таково, что либо стоимость доступа к работе на ней должна быть очень высокой, либо площадки должны находить внешние источники финансирования.

На основе проведенного анализа систем управления вышеуказанными площадками можно сказать, что большая их часть существует за счет инвестиционных ресурсов, даже не выходя на уровень текущей окупаемости. Таким образом, при продолжении использования подобной модели управления бизнесом площадки интенсификация возможна только за счет введения дополнительных платных сервисов, которые, как показывает практика, привлекательны лишь для небольшой доли рынка. Фактически нынешняя бизнес-модель является рыночно тупиковой, поскольку она не позволяет площадкам активно развиваться. Переход же к транзакционной модели, которая базируется на взимаемой комиссии с суммы сделки, возможен лишь в случае заключения и исполнения сделок, в части расчетов сторон в режиме реального времени. Однако текущая ситуация характеризуется большим числом площадок, неспособных взимать комиссию сразу, поскольку заключение и исполнение сделки, после того как контрагенты выбрали друг друга на площадке, происходит в офлайне, т.е. уже за пределами электронной площадки.

Вторая группа – это универсальные площадки. Основная их задача состоит в организации и обеспечении торговли широким спектром товаров и услуг. Наиболее типичным примером универсальной российской площадки является, например, «Тендерон-лайн.Ру» (www.tenderon-line.ru).

Третья группа – это корпоративные площадки, которые создаются для обеспечения контактов продавцов с покупателями и/или промышленных предприятий со своими поставщиками. Это считается эффективным средством организации межорганизационной электронной сети, поскольку в рамках такой сети не столь остро стоит вопрос о необходимости знания контрагента. Поставщик имеет возможность работать по заключенным с производителем долгосрочным договорам. Таким образом, межорганизационная площадка этой группы превращается в систему сбора заказов, в которой, с одной стороны, нет особой необходимости в реализации механизма расчетов по сделкам в том же объеме, который возможен на площадках других типов, а с другой, у сторон возникает потребность в механизмах

поддержки поставок с отсрочкой платежа и в финансовых продуктах, обеспечивающих рефинансирование поставщика. Например, здесь речь может идти о возможности предоставления дополнительных услуг на площадке в виде факторинга, кредитования, страхования и лизинга в режиме реального времени через различные веб-интерфейсы. К этой группе электронных торговых площадок, в частности, можно отнести закрытые площадки крупных западных компаний по доставке товаров повседневного спроса (от англ. FMCG – Fast Moving Consumer Goods).

Несмотря на большое количество декларируемых проектов создания межорганизационных электронных площадок проектов, количество функционирующих и способных предложить покупателям и поставщикам реальную возможность заключения сделок по купле/продаже товаров и услуг посредством Интернета на сегодняшний день крайне незначительно. Большая часть стартовавших в начале 2000 г. площадок лишь анонсируют свои функциональные возможности, связанные непосредственно с заключением сделок, ограничиваясь при этом информационно-справочными и посредническими услугами.

Таким образом, несмотря на наличие на рынке достаточно большого количества площадок, подавляющее большинство возможных крупных участников не вовлечены в участие в работе площадок. Среди минусов представленных на российском рынке площадок и бизнес-порталов можно отметить три основных момента. Первое – это то, что в подавляющем большинстве площадок используются «облегченные» и слабо масштабируемые технологические решения, у которых отсутствует мировой опыт использования. Вторым негативным моментом является отсутствие на таких площадках «крупных игроков», которые могли бы гарантировать необходимые объемы операций. И третьим, по мнению автора, ключевым негативным фактором является отсутствие понимания концепции управления межорганизационным электронным бизнесом. Именно этому последнему фактору необходимо уделить особо пристальное внимание на данном этапе развития межорганизационного электронного бизнеса в России.

В заключение следует обратить внимание, что проект межорганизационного электронного взаимодействия по стоимости, составу и объему работ, числу участников, срокам реализации относится к числу крупномасштабных сложных проектов. Такие проекты до начала их реализации подвергаются тщательной подготовке и реализуются с использованием специально спроектированных систем управления проектного типа, в рамках которых устанавливаются целевые задачи, предоставляются необходимые для их выполнения полномочия и ресурсы, а также регламентируются процедуры принятия решений и взаимодействия участников проекта на разных фазах проекта. Критическим для построения системы управления проектом является использование автоматизированного комплекса календарно-ресурсного планирования. В качестве основы для построения подобных систем может использоваться программный продукт Microsoft Project в рамках созданного проектного офиса, позволяющего осуществлять эффективное взаимодействие всех участников проекта в режиме реального времени. На первом этапе работы проектного офиса следует разработать и использовать упрощенную модель автоматизированного комплекса в виде ограниченного количества полей в системе для обязательного заполнения и упрощенного процесса ввода информации. Далее вышеуказанную модель можно последовательно расширять по мере уточнения регламентов взаимодействия между участниками проекта, накопления опыта совместной работы и достижения конкретных результатов.

Таким образом, построение эффективного межорганизационного электронного бизнеса в условиях новой экономики напрямую становится зависимым от ее способности организации эффективного управления сложной и распределенной сетью взаимосвязей с поставщиками, партнерами и конечными потребителями товаров и услуг.

* *
*

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Building the B2B Foundation. A.T. Kearney, 2000.
2. B2B Basics. Mckinsey, 2001.
3. *Hope-Ross D.* In Search of Solutions for Strategic Procurement. Gartner, 2002.
4. Successful E-Start-ups: How to successfully launch a start-up company using the latest rules in Silicon Valley? Arthur D. Little, 2000.
5. The A-Z of B2B. UBS Warburg, 2000.
6. The Integrated Business Model. Arthur D. Little, 2000.
7. *Underwood K.* B2B Buy-Side (E-Procurement) Internet Commerce: Overview. Gartner, 2003.