

Zamówienia elektroniczne

Wprowadzenie

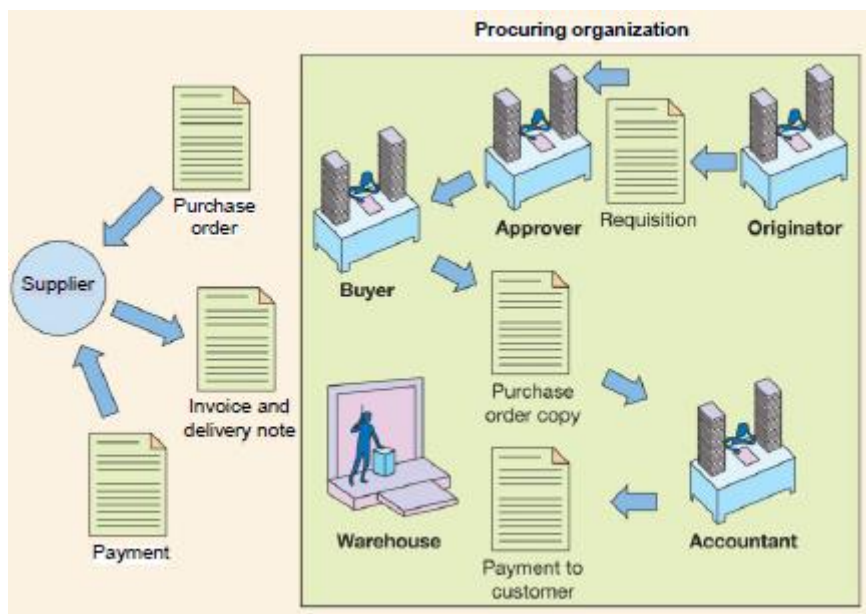
Zamówienia publiczne nie były tradycyjnie istotnym tematem dla studiów zarządzania w porównaniu z innymi obszarami, takimi jak marketing, operacje czy strategia. Koncepcja e-biznesu podkreśliła jednak jego znaczenie jako problem strategiczny, ponieważ wprowadzenie zamówień elektronicznych lub e-zamówień może przynieść znaczne oszczędności i inne korzyści, które mają bezpośredni wpływ na klienta. Potencjalne znaczenie zakupów online podkreśla Christa Degan, starszy analityk w Aberdeen Group, która wyjaśnia, że zakupione towary i usługi są często największymi wydatkami w wielu firmach: Szacujemy, że na każdego dolara, który firma zarabia, to 50 centów do 55 centów jest wydawanych na towary i usługi pośrednie - takie jak materiały biurowe i sprzęt komputerowy. Pół dolara to szansa: eliminując koszty z procesu zakupu, firmy mogą zwiększać zyski bez konieczności sprzedawania większej ilości towarów. Kwestie związane z handlem elektronicznym między dostawcą a jego klientami są często rozpatrywane z marketingowego punktu widzenia dostawcy towarów. W tej części rozważymy tę samą transakcję, ale z alternatywnej perspektywy nabywcy towaru. Jak widać, istnieje szeroki wachlarz metod wdrażania handlu elektronicznego z dostawcami, które będą oceniane przez dział zakupów, systemy informacyjne i menedżerów marketingu. W międzyczasie dyrektorzy firm będą musieli ocenić strategiczne korzyści i zagrożenia związane z e-zamówieniami. W tym rozdziale rozważymy korzyści i ryzyko związane z e-zamówieniami wraz z technikami, które można wykorzystać do oceny tych korzyści i ryzyka. Rozważymy również wybór różnych rodzajów e-zamówień, w tym popularnych rynków między przedsiębiorstwami.

Zamówienia elektroniczne (e-zamówienia): Elektroniczna integracja i zarządzanie wszystkimi działaniami związanymi z zamówieniami, w tym wnioskami o zakup, autoryzacją, zamawianiem, dostawą i płatnościami między nabywcą a dostawcą.

Elektroniczny system zamówień (EPS): system elektroniczny używany do automatyzacji całości lub części funkcji udzielania zamówień poprzez umożliwienie skanowania, przechowywania i wyszukiwania faktur i innych dokumentów; zarządzanie zatwierdzeniami; kierowanie żądań autoryzacyjnych; interfejsy do innych systemów finansowych; i dopasowywanie dokumentów do walidacji transakcji.

Co to są e-zamówienia?

Terminy „zakup” i „zaopatrzenie” są czasami używane zamiennie, ale jak podkreślają Kalakota i Robinson, „zamówienia” mają na ogół szersze znaczenie. „Zaopatrzenie” odnosi się do wszystkich czynności związanych z pozyskiwaniem towarów od dostawcy; Obejmuje to zakupy, ale także logistykę przychodzącą, taką jak transport, przyjmowanie towarów i magazynowanie przed użyciem przedmiotu. Kluczowe czynności związane z zakupami i związane z nimi przepływy informacji w organizacji przedstawiono na rysunku 1.



Skupiamy się na tych czynnościach, które obejmują wyszukiwanie i specyfikację towaru przez użytkownika końcowego, zakup przez kupującego, płatność na konto oraz odbiór i dystrybucję towaru w magazynie. E-zamówienia powinny być ukierunkowane na poprawę wyników dla każdego z „pięciu praw zakupu”, które obejmują pozyskiwanie produktów:

- 1 w dobrej cenie
- 2 dostarczone we właściwym czasie
- 3 odpowiedniej jakości
- 4 odpowiedniej ilości
- 5 z właściwego źródła.

E-zamówienia nie są nowe; podejmowano wiele prób automatyzacji procesu zakupów dla kupującego z wykorzystaniem elektronicznych systemów zakupowych (EPS), systemów workflow oraz połączeń z dostawcami poprzez EDI (rozdział 3). Obejmowały one wprowadzanie, autoryzację i składanie zamówień online przy użyciu kombinacji formularzy wprowadzania danych, zeskanowanych dokumentów i przepływu pracy opartego na e-mailach. Dobrze jest nazywać je „zamówieniami elektronicznymi pierwszej generacji”.

Co to są e-zakupy?

Zakupy internetowe to synonim e-zakupów. Oto jak Chartered Institute of Supply and Purchasing (CIPS, www.cips.org.uk) wyjaśnia swoim członkom e-zakupy:

Połączone wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych za pomocą środków elektronicznych w celu usprawnienia zewnętrznych i wewnętrznych procesów zakupów i zarządzania dostawami. Te narzędzia i rozwiązania zapewniają szereg opcji, które ułatwią lepsze zarządzanie zakupami i dostawami.

Na szereg potencjalnych możliwości usprawnienia procesów zakupowych wskazują te korzyści, które opisuje CIPS:

1. Ocena całościowych cykli handlowych, np. ocena i możliwe przeprojektowanie cykli handlowych prowadzące do skrócenia czasu cykli; usprawniony przepływ pracy w wewnętrznym procesie zamówień, umożliwiający samoobsługę użytkownika końcowego i decentralizację ze scentralizowaną kontrolą za pośrednictwem katalogów specyficznych dla firmy; nowa funkcjonalność, np. licytowanie on-line w e-aukcjach i e-zapytaniach ofertowych (RFQ).
2. Stosowanie wydajniejszych i tańszych metod łączności, takich jak Internet i XML (język komputerowy do kodowania treści i dostarczania). XML nie jest jednak wymogiem w przypadku e-zamówień, ponieważ wiele rozwiązań go nie wykorzystuje.
3. Łączność z zewnętrznymi źródłami informacji, np. portale, e-huby, e-ryunki.
4. Łączność z zewnętrznymi łańcuchami dostaw, np. ekstranety, EDI, e-huby, e-ryunki - umożliwiające udostępnianie informacji w czasie rzeczywistym, na przykład dostęp dostawców do sprzedaży w czasie rzeczywistym.
5. Pozyskiwanie, np. identyfikacja nowych źródeł w Internecie, wykorzystanie inteligentnych wyszukiwarek.
6. Zarządzanie treścią, np. katalogi prywatne, katalogi publiczne, zarządzanie zapasami wewnętrznymi, zarządzanie konserwacją.
7. Łączność z wewnętrznymi systemami i źródłami informacji, takimi jak zarządzanie zapasami, zarządzanie konserwacją, systemy planowania zasobów materiałowych (MRP).
8. Systemy płatności, np. karty zakupowe.
9. Multimedia (choć e-zamówienia niekoniecznie zawierają elementy multimedialne).
10. Ulepszenia w lokalnych mechanizmach łańcucha dostaw i konsorcjach itp. Prowadzące do obopólnych korzyści.

Zrozumienie procesu zakupowego

Przed pojawieniem się e-zamówień organizacyjne procesy zakupowe pozostawały podobne przez dziesięciolecia. Polega to na tym, że końcowy użytkownik towaru wybiera towar poprzez przeszukanie, a następnie wypełnia papierowy formularz zapotrzebowania, który jest wysyłany do kupującego w dziale zakupów (często po autoryzacji menedżera, który wprowadza dalsze opóźnienie). Następnie kupujący wypełnia formularz zamówienia, który jest wysyłany do dostawcy. Po dostarczeniu towaru zazwyczaj uzgadniane są towar i dowód dostawy z formularzem zamówienia i fakturą, a następnie następuje płatność. Zamówienia obejmują również transport, przechowywanie i dystrybucję towarów otrzymanych w ramach działalności - jest to określane jako „logistyka przychodząca”.

Rodzaje zamówień

Aby zrozumieć korzyści płynące z e-zamówień, a także zwrócić uwagę na niektóre praktyczne kwestie związane z wprowadzaniem e-zamówień, musimy pokrótce rozważyć różne rodzaje przedmiotów, które są uzyskiwane w drodze zamówień (co jest kupowane?) I rodzaje zamówień (jak to jest kupowane?). Zaczniemy od przeglądu tego, co kupują firmy. Firma B2B może kupować wszystko, od stali do produkcji produktów, przez sprzęt wspomagający produkty maszynowe, po spinacze biurowe i długopisy do użytku biurowego. Istnieją dwie szerokie kategorie zamówień: te, które odnoszą się do wytwarzania produktów (zamówienia związane z produkcją) oraz zamówienia operacyjne lub niezwiązane z produkcją, które wspierają działalność całej firmy i obejmują materiały biurowe, meble, systemy informacyjne, towary MRO i zakres usług od cateringu, kupna podróży po usługi

profesjonalne, takie jak doradztwo i szkolenia. Surowy materiał do produkcji towarów i towarów MRO są szczególnie ważne, ponieważ mają krytyczne znaczenie dla funkcjonowania firmy. W przypadku firmy B2B obejmowałyby one sprzęt produkcyjny, kable sieciowe i komputery do sterowania procesem. Przechodząc do sposobu kupowania przedmiotów, firmy zazwyczaj kupują jedną z dwóch metod:

- Systematyczne zaopatrzenie - negocjowane kontrakty ze stałymi dostawcami, zazwyczaj w długoterminowych relacjach.
- Pozyskiwanie na miejscu - zaspokojenie natychmiastowej potrzeby, zazwyczaj w przypadku towaru utowarowionego, w przypadku którego mniej ważna jest znajomość wiarygodności dostawcy.

Kolejną cechą zamówień korporacyjnych jest to, że często takie artykuły, jak artykuły papiernicze, są kupowane wielokrotnie, za identyczne przedmioty (zwykły zakup) lub z pewnymi zmianami (zmodyfikowany odkup). Systemy e-zamówień mogą pomóc w zakupie, jeśli ułatwiają dokonywanie ponownych zakupów.

MRO: Konserwacja, naprawy i eksploatacja obiektów produkcyjnych.

Uczestnicy zakupów online

W Części 2 pokazaliśmy, jak różne rodzaje pośredników internetowych, takich jak porównywarki cen, zmieniły opcje rynkowe dla konsumentów. Pomocne jest podobne rozumienie nowych potencjalnych uczestników lub aktorów w e-zamówieniach. Riggins i Mitra identyfikują osiem rodzajów pośredników, które należy przeanalizować, aby zrozumieć opcje zmian w zamówieniach w ramach opracowywania strategii e-zamówień:

- Tradycyjni producenci, którzy wytwarzają dobra fizyczne, które są zazwyczaj sprzedawane innym klientom korporacyjnym.
- Producenci zajmujący się sprzedażą bezpośrednią, podobni do tradycyjnych producentów, z tym wyjątkiem, że omijają pośredników i sprzedają bezpośrednio konsumentom końcowym za pośrednictwem kanałów internetowych lub telefonicznych. Mogą to być firmy usługowe, na przykład ubezpieczyciel Dell (www.dell.com) lub linie lotnicze easyjet (www.easyjet.com). Producent zajmujący się sprzedażą bezpośrednią może być opłacalną opcją dla firm zamawiających usługi biznesowe, takie jak rezerwacje lotów dla personelu.
- Partnerzy zakupowi o wartości dodanej działają jako pośrednicy w sprzedaży produktów i usług innym firmom; przykłady obejmują biura podróży i firmy oferujące rozwiązania biurowe.
- Centra internetowe to branżowe portale wertykalne, takie jak Elemica (www.elemica.com), które generują przychody za pośrednictwem giełd B2B.
- Eksperti wiedzy, którzy produkują dobra informacyjne, na przykład E-consultancy.com i Hitwise.com, mają usługi subskrypcji z alertami o innowacjach, najlepszych praktykach i statystykami korzystania z Internetu.
- Usługi informacyjne online zapewniają użytkownikom końcowym unikalne informacje, które są albo oryginalne w ich opracowaniu, albo zapewniają wyjątkową perspektywę redakcyjną. Jest to podobne do kategorii Eksperti wiedzy. Z perspektywy e-zamówień, Usługi SaaS takie jak E2open są dostępne do zarządzania łańcuchem dostaw informacji.
- Sprzedawcy internetowi obejmują nowo powstające e-firmy i bardziej tradycyjni sprzedawcy wielokanałowy. Eurooffice (www.eurooffice.co.uk) to przykład gry internetowej oferującej towary

biurowe po niższych cenach niż tradycyjni dostawcy. Tradycyjni dostawcy w tej przestrzeni z siecią sklepów to Staples (www.staples.com).

- Społeczności portali starają się łączyć różne internetowe usługi informacyjne w zintegrowaną obsługę klienta, na przykład spersonalizowane wiadomości, prezentację rachunków online oraz funkcje płatności i dyskusji społeczności. Te z kolei pokrywają się z internetowym serwisem informacyjnym i wiedzą ekspercką. Przykładem jest witryna księgową (www.accountingweb.co.uk), która wspierałaby księgowych w wyborze usług niezbędnych do prowadzenia ich działalności, a także wspierałaby inne firmy chcące wybrać firmy księgowe.

Dla każdego pozyskiwanego produktu strategia e-zamówień wymaga, aby wybrano alternatywnych uczestników rynku, którzy mogą zaoferować niższe koszty lub ulepszone usługi, takie jak integracja z systemami wewnętrznymi.

Czynniki napędzające e-zamówienia

Istnieje wiele powodów, dla których wiele firm wprowadza obecnie e-zamówienia. Głównym czynnikiem jest redukcja kosztów, w tym przypadku średnio od 60 GBP za zamówienie do 10 GBP za zamówienie. W wielu przypadkach koszt zamówienia przekracza wartość zakupionego produktu. W innym przykładzie wdrożenie przez firmę BT e-zamówień umożliwiło 95 procent wszystkich jej towarów, w tym komputerów stacjonarnych, artykułów papirniczych, odzieży, pracowników biur podróży i agencji, a tym samym zmniejszyło średni koszt transakcji zakupu z 56 do 40 funtów w ciągu roku. Kluge oraz Kalakota i Robinson uważają zamówienia za kwestię strategiczną, ponieważ, jak pokazują powyższe dane, można poczynić znaczne oszczędności, a te redukcje kosztów powinny skutkować większą rentownością. Kluge donosi o badaniu firm elektronicznych, w którym stwierdzono 19-procentową różnicę w rentowności między firmami odnoszącymi największe i najmniejsze sukcesy. Z tej różnicy 13% wynikało z różnic w koszcie sprzedanych towarów, z których od 40 do 70% stanowiły różnice w koszcie zakupionych towarów i usług. Bezpośrednie redukcje kosztów osiąga się poprzez zwiększenie wydajności procesu. Efektywność procesów skutkuje skróceniem czasu personelu poświęcanego na wyszukiwanie i zamawianie produktów oraz uzgadnianie dostaw z fakturami. Oszczędności pojawiają się również dzięki automatycznej walidacji wstępnie zatwierdzonych budżetów wydatków dla osób lub działów, co prowadzi do mniejszej liczby osób przetwarzających każde zamówienie w krótszym czasie. Możliwe jest również obniżenie kosztów materiałów fizycznych, takich jak specjalnie wydrukowane formularze zamówień i faktury, które są ważne dla procesu. Istnieją również pośrednie korzyści z e-zamówień. Ponadto e-zamówienia mogą zapewnić większą elastyczność w zamawianiu towarów od różnych dostawców według najlepszej wartości. Dotyczy to w szczególności elektronicznych rynków B2B. E-zamówienia mają również tendencję do zmiany roli kupujących w dziale zakupów. Usuwając zadania administracyjne, takie jak składanie zamówień i uzgadnianie dostaw i faktur z zamówieniami zakupu, kupujący mogą poświęcić więcej czasu na działania zwiększające wartość. Takie działania mogą obejmować więcej czasu spędzonego z kluczowymi dostawcami w celu poprawy dostaw produktów i kosztów lub analizy i kontroli zachowań zakupowych.

Zapasy zarządzane przez dostawcę (VMI): Partnerzy w łańcuchu dostaw zarządzają uzupełnianiem części lub pozycji przeznaczonych do sprzedaży poprzez wymianę informacji o zmianach w popycie i poziomie zapasów towarów używanych do produkcji lub sprzedaży.

Przydatne ramy oceny korzyści z e-zamówień i e-SCM zostały stworzone przez Rigginsa i Mitrę. Można je również wykorzystać do przeglądu strategii, ponieważ podkreśla potencjalne korzyści w zakresie wydajności i skuteczności procesów oraz strategiczne korzyści dla firmy. Niektóre z głównych wymiarów wartości podkreślonych w podejściu obejmują:

- Planowanie - to pokazuje potencjał systemu e-zamówień w celu podniesienia jakości i rozpowszechnienia informacji zarządczej na temat e-zamówień.
- Systemy rozwoju i e-zamówień mogą być potencjalnie włączone na wczesnym etapie opracowywania nowych produktów w celu określenia kosztów produkcji; może to pomóc przyspieszyć rozwój.
- Przychodzące - jest to główny cel e-zamówień z korzyścią wynikającą z transakcji elektronicznych i bardziej opłacalnym pozyskiwaniem poprzez centra lub rynki. Strategiczną korzyścią są zapasy zarządzane przez dostawcę (VMI), w przypadku których partnerzy w łańcuchu dostaw będą zarządzać uzupełnianiem części lub towarów na sprzedaż.
- Produkcja - integracja systemów zarządzających produkcją z systemami zaopatrzenia wykorzystywanymi w celu zapewnienia, że produkcja nie jest ograniczona słabą dostępnością części.
- Outbound - to zarządzanie realizacją produktów do klientów. Zwykle nie jest zarządzany przez system e-zamówień, ale popyt należy ocenić poprzez połączenie tych systemów w celu uzyskania skutecznej reakcji konsumentów (ECR).

Efektywna reakcja konsumenta (ECR): ECR koncentruje się na zarządzaniu popytem, mającym na celu tworzenie i zaspokajanie popytu klientów poprzez optymalizację strategii asortymentowych produktów, promocji i wprowadzania nowych produktów. Tworzy wydajność operacyjną i oszczędności w łańcuchu dostaw poprzez redukcję zapasów i dostaw

Turban i inni podsumowują korzyści płynące z e-zamówień następująco:

- Zmniejszony czas i koszt cyklu zakupów
- Wzmocniona kontrola budżetowa (osiągnięta dzięki przepisom ograniczającym wydatki i ulepszonym narzędziom sprawozdawczym)
- Eliminacja błędów administracyjnych (korygowanie błędów jest tradycyjnie głównym zadaniem kupującego)
- Zwiększenie produktywności kupujących (umożliwiając im skoncentrowanie się na strategicznych kwestiach związanych z zakupami)
- Obniżanie cen poprzez standaryzację produktów i konsolidację zakupów
- Poprawa zarządzania informacją (lepszy dostęp do cen od alternatywnych dostawców i podsumowań wydatków)
- Poprawa procesu płatności (obecnie nie ma to często miejsca, ponieważ płatność nie zawsze jest zintegrowana z systemami e-zamówień). Oczywiście istnieją również bariery w przyjmowaniu e-zamówień. CIPS identyfikuje następujące kwestie dla dostawców, które mogą stanowić bariery dla e-zamówień:
 - Kwestie konkurencji, np. w zamian za pomocą zakupów grupowych
 - Możliwe negatywne postrzeganie przez dostawców, np. ich marże uległy dalszemu obniżeniu w stosunku do aukcji elektronicznych
 - Korzyści z negocjowanych zamówień mogą być udostępniane innym użytkownikom giełdy, którzy mogą być konkurentami
 - Tworzenie katalogów może być długim procesem i kosztownym dla dostawców

- Profil kulturowy w organizacjach, np. odporność na zmiany.

Szacowanie kosztów e-zamówień

Chociaż oszczędności kosztów są powszechnie wymieniane jako główna korzyść z e-zamówień, ponad połowa firm w badaniu Tranmit (54 procent) nie znała kosztów zakupów swojej organizacji! Sugeruje to, że obliczanie kosztów nie jest proste, ale jest z pewnością ważną częścią uzasadnienia kosztów wprowadzenia systemu e-zamówień. Ogólne podejście do szacowania kosztów zakupu jest proste. Najpierw obliczamy średni koszt zakupu na artykuł, a następnie mnożymy przez średnią liczbę zapotrzebowań. Raport Tranmit zawiera kilka ilustracji - typowe firmy średnio płatne wydają od 1 000 do 5 000 zapotrzebowań miesięcznie i wydają od 600 000 do 3 milionów funtów rocznie na proces zakupów, w oparciu o średni koszt 50 funtów na przedmiot. W wyjątkowych przypadkach liczba zamówień wynosiła od 30 000 do 40 000 miesięcznie. W takich przypadkach roczny koszt zakupu może wynosić od 18 do 43 milionów funtów! Aby obliczyć oszczędności kosztów wynikające z e-zakupów, wykonujemy następujące obliczenia:

Oszczędności = liczba zapotrzebowań x (koszt pierwotny - koszt nowy)

W przypadku konsultantów Cambridge oszczędności wynikające z zamówień składanych wyłącznie w RS Components są następujące:

Oszczędności = 1300 x (90 GBP - 10 GBP) = 104 000 GBP

Odpowiadają one typowej wartości zamówienia wynoszącej 70 GBP, co oznacza oszczędność 104 000 GBP na kosztach zakupu 91 000 GBP.

Wpływ oszczędności kosztów na rentowność

Wspomniane powyżej badanie Kluge sugeruje, że oszczędności kosztów osiągnięte dzięki e-zamówieniom mogą mieć znaczący wpływ na rentowność. Największe oszczędności i wpływ na rentowność będą miały zazwyczaj firmy produkcyjne, w których zaopatrzenie jest głównym składnikiem kosztów i istnieje wiele zapotrzebowań na towary o stosunkowo niskiej wartości. Branże usługowe mają mniejszy potencjał oszczędności. Konsekwencją tego jest to, że będą występować duże różnice w potencjalnych oszczędnościach w zależności od branży. Na zakończenie tego Skoncentruj się na temacie, należy zwrócić uwagę na uwagę. Wiele modeli wykorzystywanych do obliczania oszczędności i zwrotu z inwestycji jest oczywiście tak dobrych, jak przyjęte przez nie założenia. Mity dotyczące zwrotu z inwestycji w zakupy, aby sprawdzić, dlaczego oszczędności mogą być niższe niż te przewidywane przez modele.

Ryzyko i skutki e-zamówień

W powyższym raporcie Tranmit wskazano, że w Wielkiej Brytanii i całej Europie przyjęcie e-zamówień jest niskie, a mniej niż jedna piąta dużych firm stosuje tę technologię. Niski stopień wykorzystania można wytłumaczyć rozważeniem zagrożeń i skutków związanych z e-zamówieniami. Badanie przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers wśród 400 starszych liderów biznesu w Europie wskazuje, że obawy dotyczące bezpieczeństwa i brak wiary w partnerów handlowych są najważniejszymi czynnikami powstrzymującymi e-zakupy. Potter twierdzi, że głównym problemem jest uwierzytelnianie tożsamości. Mówi: „Ludzie muszą być zadowoleni z tego, z kim mają do czynienia. Muszą wiedzieć, że ich wiadomości nie zostały przechwycone lub skorumpowane w drodze, a co najważniejsze, są prawnie niepodważalne - co oznacza, że druga strona nie może odstąpić od tego w sądzie.” Następnie dodaje, że obawy dotyczące bezpieczeństwa są uzasadnione, z prawie dwoma trzecich firm polegających wyłącznie na ochronie hasłem w kontaktach z dostawcami. Aby zwiększyć

poziom zaufania, wymagany jest certyfikat innej firmy. Chociaż Internet może sprawiać wrażenie, że umożliwi łatwą wymianę między dostawcami i korzystanie z nowych dostawców, dwie trzecie ankietowanych stwierdziło, że zbudowanie zaufanych relacji z dostawcami jest konieczne, zanim zaczną handlować za pośrednictwem Internetu.

Ryzyka organizacyjne

Jeśli oszczędności kosztów, o których mowa wcześniej w rozdziale, mają zostać osiągnięte, konieczne może być przeniesienie personelu lub w najgorszym przypadku zwolnienie go. W przypadku średniej wielkości firmy, takiej jak Cambridge Consultants, zespół zakupów złożony z pięciu osób został zredukowany do czterech. Zagrożenie zwolnieniem lub przeniesieniem prawdopodobnie spowoduje opór przed wprowadzeniem systemu i należy temu zaradzić. Kierownik ds. Zakupów będzie musiał dokładnie wyjaśnić powody wprowadzenia nowego systemu, podkreślając korzyści dla firmy jako całości oraz sposób, w jaki powinien on umożliwić większe zróżnicowanie roli kupców. Ponieważ oszczędności kosztów e-zamówień są osiągane poprzez upoważnienie inicjatorów w całej firmie do bezpośredniego zakupu ich własnych produktów, a nie poprzez dział zakupów, istnieje ryzyko, że niektórzy inicjatorzy mogą to wykorzystać. Nazywa się to „zakupem indywidualnym lub poza umową” i zawsze do pewnego stopnia zdarzało się. Zakup Maverick ma miejsce, gdy zamawiane są elementy, które są niepotrzebne lub zbyt drogie.

Brak rzeczywistej redukcji kosztów

Istnieje ryzyko, że zwrot z inwestycji (ROI) z wprowadzenia e-zamówień może być niższy od tej prognozy, a wprowadzenie systemu e-zamówień może się nie opłacać. Może się tak zdarzyć, jeśli założenia użyte do obliczenia oszczędności wynikających z e-zamówień, takie jak te w Działaniu 7.2, są zbyt uproszczone.

Ryzyka technologiczne

Tranmit wskazał na największą przeszkodę w automatyzacji e-zamówień jako integracji z istniejącymi systemami finansowymi, według 60 procent respondentów. Poniższa sekcja dotycząca wdrażania e-zamówień pokazuje, że istnieje szereg różnych modeli zamówień. Modele ewoluują szybko, więc trudno jest określić, które wybrać. Istnieje również szereg różnych rynków, z których wiele nie osiągnęło jeszcze masy krytycznej. Angażowanie się w rynek, który zawodzi w ciągu roku, będzie marnotrawstwem. Problemy wprowadzone przez wielkoskalowe systemy ERP mogą również nie skłaniać organizacji do e-zamówień.

Wdrażanie e-zamówień

Wdrażanie e-zamówień wiąże się z wyzwaniem związanym z zarządzaniem zmianą w każdym systemie informacyjnym, które zostały omówione w rozdziale 10. Jeśli wdrożenie może odzwierciedlać istniejące praktyki, będzie to najprostsze, ale wiele korzyści nie zostanie osiągniętych, a wykorzystanie nowej technologia często wymusza rozważenie nowych procesów. CIPS (2008) zdecydowanie argumentują, że konieczna będzie pewna przebudowa, gdy stwierdzą: Organizacje powinny nie tylko automatyzować istniejące procesy i systemy zamówień, ale powinny rozważyć ulepszenie sposobów pracy i przeprojektowanie procesów biznesowych przed wdrożeniem eSourcing / eProcurement. Specjaliści ds. Zakupów i zarządzania dostawami powinni kwestionować ustalone praktyki zakupowe, aby sprawdzić, czy rozwinęły się one wokół systemu papierowego i jako takie mogą zostać zastąpione. CIPS zdecydowanie zaleca, aby w miarę możliwości przeprojektować procesy przed wdrożeniem e-zakupów. Hildebrand (2002) ilustruje wyzwania związane z wdrażaniem e-zamówień, cytując ankietę

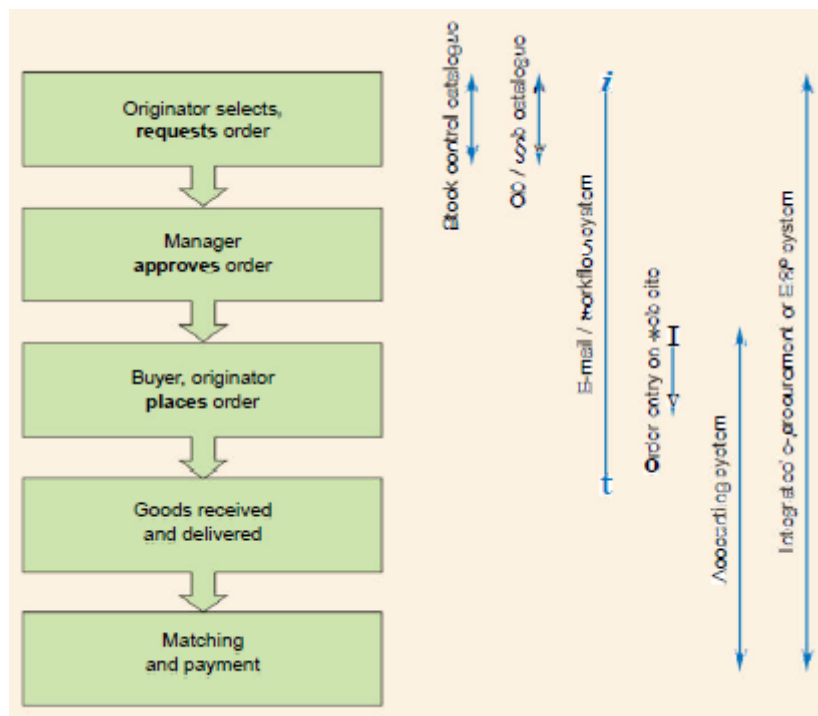
Forrester Research, obejmującą 50 globalnych 3500 firm. W przypadku tych dużych międzynarodowych firm największy „ból głowy” związany z wdrożeniem oceniono jako:

- Zarządzanie szkoleniami / zmianą (32%)
- Zarządzanie relacjami z dostawcami (30%)
- Zarządzanie katalogiem (10%)
- Zarządzanie projektami (4%)

Na te problemy wskazuje również Carrie Ericson, konsultantka dostawcy e-zamówień AT Kearney (www.ebreviate.com) w wywiadzie (logistics.about.com, 2003). Mówi, że z doświadczenia:

Wyzwania często sprowadzają się do naszych klasycznych dylematów związanych z zarządzaniem zmianą: nakłanianie ludzi do zmiany sposobu prowadzenia działalności, zakłócanie długotrwałych umów z dostawcami, kwestie polityczne i kontrolne. Ponadto koszt początkowy jest często wyzwaniem, a zwrot z inwestycji [zwrot z inwestycji] może być postrzegany jako ryzykowny. Jestem pewien, że wszyscy słyszeliśmy wiele historii o kosztownych wdrożeniach e-zamówień. Wreszcie kupujący często boją się percepcji. Czy nowe narzędzia będą odzwierciedlać, że w przeszłości wykonywały swoją pracę słabo?

Aby wprowadzić e-zamówienia, menedżer SI i zespół zakupowy muszą współpracować, aby znaleźć rozwiązanie, które połączy różne osoby i zadania związane z zakupami. Historycznie rzecz biorąc, łatwiej było wprowadzić systemy, które obejmują tylko niektóre części cyklu zamówień. Rysunek pokazuje, w jaki sposób różne rodzaje systemów informacyjnych obejmują różne części cyklu zamówień. Poniżej przedstawiono różne typy systemów.



- System kontroli zapasów - dotyczy to głównie zakupów związanych z produkcją; system podkreśla, kiedy konieczna jest zmiana kolejności, gdy liczba na stanie spadnie poniżej progów ponownego zamówienia.

- Katalogi na płytach CD lub w Internecie - katalogi papierowe zostały zastąpione elektronicznymi formularzami, co przyspiesza wyszukiwanie dostawców.
- Systemy przepływu pracy oparte na e-mailach lub bazach danych integrują wprowadzenie zamówienia przez zleceniodawcę, zatwierdzenie przez kierownika i złożenie zamówienia przez kupującego. Zamówienie jest przekazywane od jednej osoby do drugiej i czeka w skrzynce odbiorczej na działanie. Takie systemy mogą zostać rozszerzone na systemy księgowość. Rysunek 7.5 przedstawia wiadomość e-mail wygenerowaną przez elektroniczny system zamówień jako część przepływu pracy; pokazuje, że menedżer zatwierdził zgłoszenie zapotrzebowania.
- Wprowadzanie zamówienia na stronie internetowej - kupujący często ma możliwość złożenia zamówienia bezpośrednio na stronie internetowej dostawcy, ale będzie to wymagało ponownego wprowadzenia klucza i nie ma integracji z systemami zamówień lub księgowości.
- Systemy księgowość połączone w sieć systemy księgowość umożliwiają pracownikom działu zakupów wprowadzenie zamówienia, które może być następnie wykorzystane przez księgowych do dokonania płatności po otrzymaniu faktury.
- Zintegrowane systemy e-zamówień lub ERP - mają na celu integrację wszystkich powyższych obiektów i będą również obejmować integrację z systemami dostawców. Rysunek 7.6 przedstawia oprogramowanie do zarządzania dokumentami jako integralną część systemu e-zamówień. Tutaj papierowa faktura od dostawcy (po lewej) została zeskanowana do systemu i porównana z oryginalnymi elektronicznymi informacjami o zamówieniu (po prawej).

Firmy stoją przed trudnym wyborem, jeśli chodzi o realizację e-zamówień w pełnym cyklu, ponieważ mają możliwość podjęcia próby połączenia różnych systemów lub zakupu jednego nowego systemu, który integruje funkcje poprzednich systemów. Zakup nowego systemu może być najprostszą opcją techniczną, ale może być droższy niż próba integracji istniejących systemów, a także wymaga ponownego przeszkolenia w systemie.

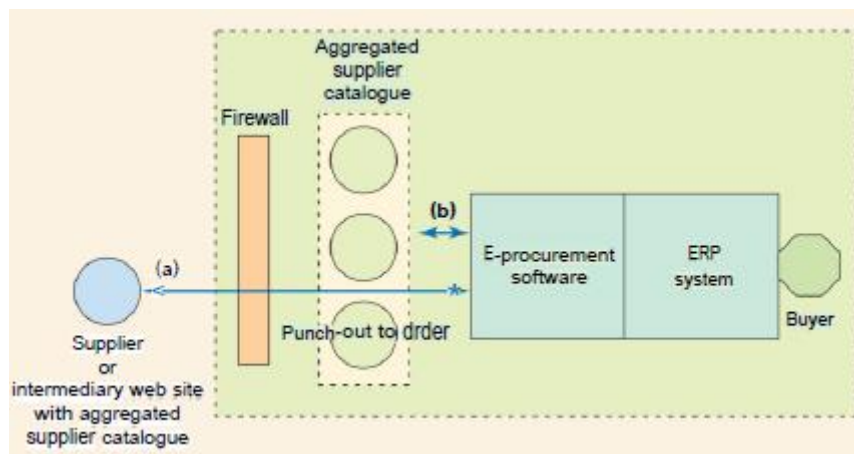
Wzrost wykorzystania e-zamówień z obsługą sieci

Badanie Conspectus wykazało, że wiele brytyjskich organizacji zainwestowało obecnie w internetowe zamówienia elektroniczne. Stosuje się jednak mieszkankę systemów, przy czym 92% korzysta z Internetu do niektórych aspektów zamówień, ale 85% nadal używa faksu, a 65% tradycyjnego EDI. Przejście z EDI na internetowe EDI jest kontynuowane, a 82% stwierdziło, że planuje zwiększyć wykorzystanie sieci w latach 2006-2007. W ankiecie główne korzyści płynące z e-zamówień to obniżone koszty (77%), a także lepsze obsługa (63%), większa responsywność (63%), lepsze relacje z dostawcami (63%) i lepsza współpraca z dostawcami (55%). Jak można się spodziewać, w MŚP wykorzystanie e-zamówień jest niewielkie. FT.com (2006) podał, że w MŚP wykorzystanie zamówień internetowych jest niskie. Sondaż pocztowy przeprowadzony przez Chartered Institute of Purchasing and Supply wśród 167 MŚP wykazał, że tylko 37% korzystało z Internetu w celu składania ofert biznesowych, mimo że 73% miało połączenie z Internetem. Głównym powodem podanym przez osoby, które nie brały udziału w przetargach online, było przekonanie, że branża nie korzysta z przetargów online (31%), brak umiejętności (17%), złożoność (14%), brak możliwości (12%) i nieufność do procesu (11%). Korzyści przytaczane przez MŚP, które obecnie sprzedają towary i usługi online, obejmują szybkość procesu (52%), oszczędności kosztów (26%), mniej formalności (26%), zwiększoną satysfakcję klientów (18%) i zwiększoną produktywność (16%). Wyniki tych badań sugerują, że e-zamówienia są podejmowane w przypadku niektórych działań, ale nie wszystkich. Potwierdza to wcześniejsze badanie przeprowadzone przez AT Kearney, cytowane w logistyce. O (2003). Pokazało to, że chociaż 96% ankietowanych firm amerykańskich zajmowało się jakąś formą e-zamówień, zazwyczaj działania te obejmowały jedynie

ograniczoną część, średnio 11% podstawy wydatków. Podczas gdy w przypadku materiałów pośrednich jest on zwykle wyższy (do 15%), jest niższy w przypadku usług (średnio 4%). Jednak tam, gdzie stosowane są e-zamówienia, daje to oszczędności nawet do 40%. Oszczędności te wynikają z redukcji kosztów zakupu, a także skrócenia czasu cyklu zamówienia i zmniejszenia liczby pracowników.

Integracja systemów firmowych z systemami dostawców

Na podstawie studium przypadku firmy Shell w rozdziale 6 widzieliśmy korzyści w zakresie kosztów i czasu cyklu, jakie firma może osiągnąć dzięki połączeniu swoich systemów z systemami dostawców. Jeśli integracja systemów w firmie jest trudna, to łączenie z systemami innych firm⁵ jest trudniejsze. Taka sytuacja ma miejsce, ponieważ dostawcy będą używać różnych typów systemów i różnych modeli integracji. Jak wyjaśniono w Części 2, istnieją trzy podstawowe modele lokalizacji handlu elektronicznego B2B: po stronie sprzedającego, po stronie kupującego i w oparciu o rynek. W Części 2 wyjaśniono, że firmy dostarczające produkty i usługi musiały zdecydować, która kombinacja tych modeli zostanie wykorzystana do dystrybucji ich produktów. Z punktu widzenia kupującego będą oni ograniczeni modelem sprzedaży przyjętym przez ich dostawców. Rysunek przedstawia opcje integracji dla kupującego, który zamierza zintegrować system wewnętrzny, taki jak system ERP, z systemami zewnętrznymi.



Do połączenia z systemem ERP może być konieczne specjalistyczne oprogramowanie do e-zamówień. Mogłoby to być specjalne zamówienie elektroniczne, aplikacja lub może to być oprogramowanie pośredniczące do połączenia z komponentem e-zaopatrzenia systemu ERP. W jaki sposób system e-zamówień ma dostęp do katalogów cen od dostawców? Na diagramie są dwie możliwości. Wybór (a) to przechowywanie katalogów elektronicznych od różnych dostawców wewnątrz firmy i zapory. To tradycyjne podejście ma tę zaletę, że dane są przechowywane wewnątrz firmy, dzięki czemu są łatwo dostępne. Jednak do aktualizacji katalogów będą potrzebne łącza elektroniczne poza zaporą ogniową. Czasami można to osiągnąć poprzez dostarczenie dysku CD ze zaktualizowanym katalogiem. Nabywcy będą mieli jeden zintegrowany widok produktów od różnych dostawców, jak pokazano na rysunku 7.9. Wybór (b) polega na przebiciu się przez zaporę sieciową w celu uzyskania dostępu do katalogów w witrynie dostawcy lub w witrynie pośredniczącej. Jedną z korzyści płynących z łączenia się z witryną pośredniczącą, taką jak wymiana B2B, jest to, że udało się zebrać dane od różnych dostawców i stworzyć je w spójnym formacie. Robią to jednak również dostawcy zagregowanych danych.

Elektroniczne rynki B2B

Wraz z nadejściem nowego tysiąclecia nastąpił wzrost liczby rynków B2B. Jednak jako start-upy wiele z nich miało trudności z osiągnięciem zrównoważonych modeli biznesowych, chociaż zobaczymy

przykłady udanych rynków w branżach pionowych, takich jak Elemica (www.elemica.com) w branży chemicznej.

Elektroniczne rynki, giełdy i centra B2B: wirtualne lokalizacje z udogodnieniami umożliwiającymi handel między kupującymi a sprzedającymi.

Prywatne wymiany B2B: producent lub główny dostawca dla różnych producentów tworzą portal, który służy do zarządzania wszystkimi aspektami zakupów.

Elektroniczne rynki B2B są różnie nazywane „platformami handlowymi, giełdami lub centrami”. Zwykle są to pośrednicy, którzy są częścią zjawiska reintermediacji i są niezależni od kupujących i dostawców. Po dużym szumie na przełomie tysiącleci wiele rynków B2B zostało zamkniętych. Przykłady niezależnych giełd B2B wspomnianych w poprzedniej edycji to Chemdex (www.chemdex.com), Vertical Net (www.vertical.net), CommerceOne Marketsite (www.commerceone.com) i Covisint (www.covisint.net), brak który obecnie istnieje w swojej pierwotnej formie. Firma Dell zamknęła jeden ze swoich internetowych rynków biznesowych (B2B), zwany Dell Marketplace, zaledwie cztery miesiące po tym jak został otwarty, powołując się na brak dojrzałego rynku e-commerce. Computer World (2001a) podał, że z około 900 witryn internetowych typu business-to-business, które funkcjonowały na całym świecie w połowie 2000 roku, do końca 2000 roku pozostało nieco ponad 400. Mimo to entuzjazm rynku B2B nadal wydaje się dość mocna. Obecnie Google „Giełdy B2B” pokazuje, że tylko kilka z nich jest nadal aktywnych. Pozostali pośrednicy wymiany B2B wydają się być głównie dla towarów lub prostych usług (na przykład EC21 (www.ec21.com), Elance (www.elance.com) i eBay Business (<http://business.ebay.com>)). Jedną z najpopularniejszych kategorii w serwisie eBay Business są traktory, z ofertami od 10 000 do 20 000 USD; innym są kserokopiarki, których ponad 3000 znajduje się na liście, a ich maksymalna cena wynosi 65 000 USD. Od neutralnych do prywatnych giełd B2B Tak więc te nowe ustalenia dotyczące handlu online nie rozwinęły się jako otwarte, neutralne rynki, jak przewiduje wielu analityków. Wydaje się, że wynika to ze złożoności decyzji zakupowych i negocjacji biznesowych oraz ich destabilizującego charakteru na rynkach. Artykuł Computer World (2001b) podaje następujące powody, dla których to, co nazywa „prywatnymi wymianami”, okazuje się skuteczne:

Po pierwsze, właściciele prywatnych giełd regulują dostęp dostawców i klientów - oraz wykluczają konkurentów - co zwiększa prawdopodobieństwo udostępniania poufnych informacji.

Po drugie, właściciele mogą kierować dostawców i klientów do korzystania z giełdy poprzez zachęty cenowe lub nakazując zmiany w sposobie prowadzenia działalności.

Po trzecie, prywatne giełdy mogą być zabezpieczone i dostosowane do obsługi konkretnych projektów i klientów, w przeciwieństwie do giełd publicznych, które muszą mieć charakter ogólny, aby dostosować się do wszystkich.

Artykuł podaje przykład firmy IBM, która ma ugruntowane rynki prywatne. IBM zaoszczędził około 1,7 miliarda dolarów od 1993 roku dzięki możliwości ujawnienia poufnych informacji o cenach i zapasach na prywatnej giełdzie zbudowanej dla 25 000 dostawców i klientów. Jako gospodarz wymiany firma pomogła pokryć koszty podłączenia dostawców. W rezultacie terminowość dostaw systemów do klientów wzrosła z około 50% do 90%. Podejście, które ewoluowało, a które niewielu analityków wydawało się przewidywać w 2001 roku, polega na tym, że rozwinęły się prywatne wymiany B2B. Są to giełdy po stronie kupujących. Są one zwykle tworzone przez indywidualnego producenta lub dostawcę i obejmują „otoczony murem ogród dostawców”, tj. każdy musi być zatwierdzony jako członek, chociaż formularze są rejestrowane jako dostawcy do składania ofert w odpowiedzi na

konkretne zapytanie ofertowe (RFQ) lub do udziału w aukcji odwrotnej są otwarte dla wszystkich, ale każdy z nich jest weryfikowany w celu uniknięcia zaangażowania konkurencji.

Giełdy rządowe

W Wielkiej Brytanii rząd wykorzystał odwrócone aukcje na próbę, ale w 2006 roku uruchomił dwie nowe inicjatywy, które podkreślą wartość rekrutacji. Aby zapewnić małym firmom więcej możliwości ubiegania się o usługi jako dostawcy dla rządu, rząd Wielkiej Brytanii uruchomił Portal Route to Government (www.supply2.gov.uk, Rysunek 7.12) jako część inicjatywy e-rządu; jest to internetowy rynek zamówień publicznych o wartości poniżej 100 000 GBP. Zarejestrowani użytkownicy mogą codziennie otrzymywać e-mailem powiadomienia o odpowiednich dla nich umowach, wyszukiwać umowy online i zamieszczać szczegółowe informacje o swojej ofercie. Office of Government Commerce (OGC) ujawnił również internetowy rynek zamówień publicznych o nazwie Zanzibar Managed Service (www.ogcbuyingsolutions.gov.uk/zanzibar/zanzibar.asp). Departament Pracy i Emerytur jest pierwszym wydziałem sektora publicznego, który korzysta z systemu. Zanzibar działa w podobny sposób jak inne giełdy, a OGC twierdzi, że Zanzibar będzie otwarty tylko dla przedsiębiorstw, które są obecnie upoważnione do ubiegania się o zamówienia publiczne lub zostały do tego zaproszone.

Udoskonalone metody ułatwiania zakupów za pomocą tego typu witryn niewątpliwie zwiększą stopień wykorzystania Internetu w handlu elektronicznym, ponieważ konsumenci będą świadomi niższych cen dostępnych w przypadku tych metod zakupu. W przypadku relacji między przedsiębiorstwami należy to połączyć z metodami ułatwiania płatności, takimi jak inicjatywa Open Buying (www.obl.org).

Rodzaje rynków

Kaplan i Sawhney opracowali taksonomię rynków B2B, stosując istniejące klasyfikacje zakupów korporacyjnych, a mianowicie sposób zakupów (zakupy systematyczne lub zakupy spotowe) i co kupują firmy (nakłady produkcyjne lub nakłady zasobów operacyjnych). Identyfikują rodzaje rynków. Należy zauważyć, że rynki produkcyjno-wejściowe są zwykle rynkami pionowymi utworzonymi dla określonej branży, takiej jak stal, budownictwo lub chemikalia, podczas gdy zasoby operacyjne są zazwyczaj rynkami poziomymi, oferującymi szereg produktów dla różnych branż. Kaplan i Sawhney wprowadzają kolejną odmianę różnic między różnymi rynkami. Jest to zależne od tego, czy rynek jest bezpośredni między kupującym a sprzedającym, czy też występuje pewien stopień agregacji. W ten sam sposób, w jaki w przypadku produktów konsumenckich, rabaty ilościowe można osiągnąć poprzez połączenie siły nabywczej osób fizycznych, może to mieć miejsce również w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Kaplan i Sawhney określają ten typ agregacji jako „odwrotną agregację, ponieważ agregacja przechodzi z powrotem przez łańcuch dostaw od klientów do dostawców. Określają również „przekazywanie do przodu agregacji, w ramach której łańcuch dostaw działa poprzez dystrybutorów w tradycyjny sposób. Dystrybutor komputerów osobistych od różnych producentów agreguje dostawy od różnych producentów. Rynki mogą również pełnić rolę integratorów łańcucha wartości, gdy łączą funkcje łańcucha dostaw. Według Sawhney firmy, które chcą stworzyć giełdy, zazwyczaj specjalizują się w jednym z czterech sektorów, chociaż niektóre rynki B2B oferują oba te rodzaje: centra i giełdy katalogowe. Niektóre rynki różnią się również zakresem oferowanych usług - niektóre mogą wykraczać poza zamówienia publiczne, oferując szereg usług integrujących łańcuch dostaw. Sawhney określa te rynki jako „metamediary”. Przykładem metamediary jest Plastics Net (www.plasticsnet.com). Świadczy usługi oceny dostawców, zaopatrzenia, śledzenia, informacji rynkowych, monitorowania certyfikacji, aukcji i katalogów. Jak udane będą wymiany? Kaplan i Sawhney zauważają, że neutralne giełdy napotykają na sytuację kury i jaja podczas rekrutacji nabywców i dostawców do ich usług - kupujący mogą nie chcieć uczestniczyć, jeśli nie ma wystarczającej liczby dostawców, a dostawcy mogą

nie dołączać, jeśli strona nie jest używana przez wielu nabywców. Menedżerowie ds. Zakupów naturalnie wybiorą najbardziej aktywny rynek.

Firmy metamedyczne: strony trzecie, które zapewniają pojedynczy punkt kontaktowy i świadczą szereg usług między klientami a dostawcami

Przyszłość e-zamówień

Oprogramowanie (inteligentne) agenci: programy, które pomagają ludziom poprzez automatyczne zbieranie informacji z Internetu lub wymianę danych z innymi agentami na podstawie parametrów dostarczonych przez użytkownika.

Niektórzy sugerują, że w przyszłości zadanie poszukiwania dostawców i produktów może zostać przejęte przez agentów oprogramowania, którzy mają zdefiniowane reguły lub pewien stopień inteligencji replikującej inteligencję u ludzi. Agent to program, który może wykonywać zadania pomagające ludziom. Już w internecie agenci mogą być wykorzystywani do badań marketingowych, wykonując wyszukiwania za pomocą wielu wyszukiwarek, a w przyszłości mogą być również wykorzystywani do wyszukiwania produktów, a nawet zakupu produktów. Agenci pracują przy użyciu wcześniej określonych reguł lub mogą uczyć się reguł przy użyciu technik sieci neuronowych. Takie zasady będą regulować, czy zakupy powinny być dokonywane, czy nie. Niektóre z implikacji technologii agentów dla marketingu badają Gatarski i Lundkvist. Sugerują, że technologia agentów może stworzyć sztucznych konsumentów, którzy będą zajmować się wyszukiwaniem dostawców, oceną produktu i wyborem produktu. Autorzy sugerują, że tacy aktorzy w dialogu dostawca-konsument będą zachowywać się bardziej racjonalnie niż ich ludzcy odpowiednicy, a istniejące teorie marketingowe mogą nie mieć zastosowania. Tucker i Jones również dokonują przeglądu wykorzystania inteligentnych agentów do pozyskiwania. Przewidują, że agenci podejmą się oceny szerokiej gamy potencjalnych dostawców alternatywnych na podstawie wcześniej określonych ilościowych kryteriów wyboru, w tym ceny, dostępności i dostawy. Uważają, że technologia jest już dostępna - w istocie podobne inteligentne oprogramowanie jest wykorzystywane do dokonywania inwestycji na rynkach finansowych. Nie jest jasne, jak oprogramowanie oceni wiarygodność dostawcy lub jego kompetencje jako partnera biznesowego lub współpracownika.

Podsumowanie

1. Czynności zakupowe związane z zakupem towarów od dostawcy obejmuje zakupy, ale także transport, przyjęcie i magazynowanie przed użyciem przedmiotu.
2. E-zamówienia obejmują elektroniczną integrację wszystkich działań związanych z zamówieniami.
3. Liczba pracowników i etapów związanych z zamówieniami jest ograniczona dzięki elektronicznym zamówieniom poprzez wzmocnienie pozycji inicjatora zamówień i zmianę roli personelu kupującego.
4. E-zamówienia mają na celu skrócenie czasu cyklu zakupowego i zmniejszenie kosztów, głównie poprzez skrócenie czasu personelu poświęcanego na zaopatrzenie i zmniejszenie zapasów.
5. Opcje wprowadzenia e-zamówień obejmują:
 - Zamówienia elektroniczne po stronie sprzedawcy - zakup bezpośrednio z witryny internetowej sprzedawcy, która zazwyczaj nie jest zintegrowana z systemem zamówień kupującego.
 - E-zamówienia po stronie kupującego - integracja katalogów sprzedawców z systemem zakupów kupującego.

- Zamówienia rynkowe - handel za pośrednictwem pośrednika z wieloma dostawcami (może, ale nie musi być zintegrowany z systemem zaopatrzenia nabywcy).

6. Główne typy rynku elektronicznego w terminologii Kaplana i Sawhneya (2000) to kombinacje:

- Systematyczne pozyskiwanie zasobów operacyjnych (centra MRO)
- Systematyczne pozyskiwanie zasobów produkcyjnych (centra katalogowe)
- Lokalne pozyskiwanie zasobów operacyjnych (menedżerowie zysku)
- Pozyskiwanie zasobów produkcyjnych na miejscu (giełdy).

Przeszkody organizacyjne związane z wprowadzeniem e-zamówień obejmują przesunięcia lub zwolnienia pracowników oraz przewyższenie obaw o zaufanie do dostawców.

8. Główne wyzwania techniczne to integracja lub zastąpienie szeregu istniejących systemów zakupów różnymi systemami dostawców lub rynków.