

Joanna Piorunowska-Kokoszko

Uniwersytet Łódzki

e-mail: joanna.kokoszko@uni.lodz.pl

GRUPA ZAKUPOWA JAKO PRZYKŁAD POZYTYWNEJ KOOPERACJI W ŁAŃCUCHU DOSTAW

GROUP PURCHASING ORGANIZATION AS AN EXAMPLE OF POSITIVE COOPERATION IN SUPPLY CHAIN

DOI: 10.15611/pn.2018.505.11

JEL Classification: L14

Streszczenie: Współcześnie przedsiębiorstwa, walcząc o swoją pozycję konkurencyjną, poszukują rozwiązań optymalizujących ich działalność, modyfikują swoje łańcuchy dostaw i coraz częściej podejmują decyzję o współdziałaniu, czyli pozytywnej kooperacji. Jedną z takich propozycji współpracy jest przystąpienie do grup zakupowych umożliwiających obniżkę kosztów i wzrost efektywności operacyjnej. Takie praktyki przedsiębiorstw stają się coraz powszechniejsze w Polsce. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, iż działanie grupy zakupowej staje się we współczesnej gospodarce naturalną konsekwencją ewolucji pozytywnej kooperacji, która przynosi korzyści całemu łańcuchowi dostaw. Artykuł prezentuje działalność grupy zakupowej i efekty jej pracy.

Słowa kluczowe: grupa zakupowa, współdziałanie, kooperacja pozytywna, łańcuch dostaw.

Summary: Nowadays enterprises fighting for their competitive position seek solutions optimizing their activity, modify their supply chains and more and more often take decisions about collaboration, i.e. positive cooperation. One of such proposals of cooperation is access to group purchasing organizations which enable decreasing the costs and increasing operational efficiency. Such practices of enterprises become more and more common in Poland. The aim of the article is to show that in modern economy the operation of the group purchasing organization becomes a natural consequence of evolution of positive cooperation, which benefits the whole supply chain. The article presents activity of group purchasing organization and its outcomes.

Keywords: group purchasing organization, collaboration, positive cooperation, supply chain.

1. Wstęp

Łańcuch dostaw w obecnych czasach ulega wielu modyfikacjom. Są one wynikiem stałego dążenia do doskonalenia procesów, których optymalizacja w poszczegól-

nych ogniwach staje się kluczowym wyznacznikiem efektywności całych łańcuchów dostaw, a przez co też ich konkurencyjności. Najnowsze tendencje i koncepcje funkcjonowania łańcucha dostaw dotyczą budowania możliwości kompleksowego zarządzania wszystkimi ogniwami i procesami, jakie są w nim realizowane. Zdaniem A. Bujaka [2015, s. 50] dziś bardziej niż kiedykolwiek wcześniej właściwe zarządzanie łańcuchem dostaw ukierunkowane jest na opracowanie bardziej skutecznych i innowacyjnych koncepcji jego organizacji. Wymaga opracowania opartych na racjonalnych, naukowych podstawach wieloaspektowych procedur w powiązaniu z wdrożeniem najnowszych rozwiązań technologicznych i tym samym uzyskania zdolności do rozwiązywania obecnych i perspektywicznych problemów oraz wyzwań. Prognozowanie na kilka lat naprzód jest zadaniem trudnym, ponieważ żyjemy w wieku przewrotów technologicznych i naukowych, w których rytm nowych rozwiązań i odkryć stale przyspiesza. W tak trudnych warunkach globalnej konkurencji wielu badaczy i praktyków uznaje zarządzanie łańcuchem dostaw za znaczącą broń w walce o pozycję rynkową i podstawę gwarantującą sukces firmy [Ross 2009, s. 9]. Praktyka potwierdza również, iż najbardziej spektakularne sukcesy w biznesie osiągnęły firmy, które potrafiły szybko i skutecznie dostarczać produkty odbiorcom właśnie dzięki skutecznemu zarządzaniu łańcuchem dostaw [Taylor 2003, s. 6]. M. Ciesielski i J. Długosz [2010, s. 9] sukces przypisują strategiom opartym na współdziałaniu, twierdząc, że tylko konkurując całymi łańcuchami dostaw, osiąga się lepsze wyniki niż działając samodzielnie. Zdaniem K. Rutkowskiego [2006, s. III] tradycyjnie skonfigurowane łańcuchy dostaw przestają już wystarczać, aby pokonać globalną konkurencję, a niektóre firmy decydują się nawet na transformację swoich łańcuchów dostaw (*reinvent value chain*¹). Najefektywniejsze będą łańcuchy zorientowane na klienta i jego potrzeby, a zmiana powinna iść od tradycyjnego łańcucha w stronę sterowanych popytem sieci powiązań, zapewniających szybkość i elastyczność. Powoduje to pojawienie się nowych elementów w strukturze łańcucha, które powinny spełniać współczesne wymagania. Taką propozycją w obszarze zakupów jest działalność grup zakupowych. W odniesieniu do przedstawionych realiów celem niniejszego artykułu jest wskazanie, iż działanie grupy zakupowej staje się we współczesnej gospodarce naturalną konsekwencją ewolucji pozytywnej kooperacji, która przynosi korzyści całemu łańcuchowi dostaw.

2. Kooperacja pozytywna i jej rola we współczesnych łańcuchach dostaw

Łańcuch dostaw stanowi najwyższą formę ewolucji zarządzania przepływem dóbr. Oznacza postrzeganie wszystkich firm, biorących udział w dostarczaniu produktu do finalnego odbiorcy, jako części składowych „rozszerzonego przedsiębiorstwa”.

¹ Nazwa wprowadzona przez IBM Consulting Group; za: [Rutkowski 2006, s. III].

Proces współpracy w łańcuchu dostaw nie należy do najłatwiejszych. Partnerzy mogą kooperować ze sobą w różny sposób i na różnym poziomie relacji. Relacje zachodzące między przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuchy dostaw mogą różnić się intensywnością, rodzajem więzi, szerokością związków, poziomem współdziałania.

W nauce o organizacji współdziałanie oznacza różnego rodzaju powiązania zachodzące pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi, które dążą do realizacji wspólnego celu. Ze względu na cel współdziałania rozróżnia się następujące jego typy:

- współpraca, czyli kooperacja pozytywna,
- współzawodnictwo, czyli rywalizacja,
- walka, czyli kooperacja negatywna.

Ogólnie kooperacja pozytywna definiowana jest jako współdziałanie wielu podmiotów zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu, a poszczególne podmioty wzajemnie się wspomagają w jego realizacji [Walas-Trębacz, s. 3]. Literatura przedmiotu wskazuje też, iż kooperacja ta w szerokim znaczeniu oznacza współpracę przy wytwarzaniu wyrobów i świadczeniu usług, a więc obejmuje wszystkie rodzaje związków między przedsiębiorstwami, w tym również w zakresie zaopatrzenia materiałowo-technicznego. Natomiast kooperacja w ścisłym znaczeniu (tzw. kooperacja właściwa) to bezpośrednia współpraca wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, między którymi występują przepływy elementów kooperacyjnych i świadczenie usług, wykonywane na specjalne zamówienie odbiorcy (w ramach umowy kooperacyjnej), z przeznaczeniem do określonego wyrobu gotowego [Famielec 1992, s. 9].

Kooperację wyróżniają spośród innych typów współpracy (np. koncentracji) następujące cechy:

- udział kilku partnerów kooperacyjnych;
- zachowanie własnej ekonomicznej samodzielności; wspólna realizacja zadań częściowych;
- dobrowolność współpracy;
- umowny charakter współpracy.

Kooperacja może prowadzić do osiągania wielu celów częściowych, zawsze jednak podporządkowana jest ostatecznemu celowi i jednemu kryterium, którym jest zapewnienie i powiększenie zysku. Osiągane cele i korzyści związków integracji są w dużej mierze efektami synergicznymi [Piekarczyk 1991, s. 32].

Rozważając przypadek, w którym przedsiębiorstwo podejmuje się kooperacji zewnętrznej w pełnym zakresie, można wyróżnić następujące dziedziny współpracy:

- zaopatrzenie (zaopatrywanie w materiały, surowce, podzespoły, półwyroby itp.),
- badania i rozwój produktu (badania podstawowe, badania stosowane, prace rozwojowe; w tym badania techniczne, laboratoryjne itp.) [Moszkowicz 1998, s. 90–95],
- produkt (udzielanie licencji, patentu, wprowadzenie komplementarnych produktów itp.),
- konstrukcja, technologia (opracowanie dokumentacji konstrukcyjnej, technologicznej, prototypu, modelu, nowej techniki wytwarzania itp.),

- marketing (przeprowadzenie badań rynkowych, konkurencji, klientów, produktu, opracowanie planu marketingowego itp.),
- produkcja (wykonanie powierzonych zadań produkcyjnych, np. produkcji podzespołów, elementów, montażu itp.),
- logistyka (rozprowadzanie produktów w kanałach dystrybucji, przy wykorzystaniu środków transportu, pracowników innej firmy, opracowanie systemu dystrybucji itp.),
- promocja i reklama (opracowanie kampanii reklamowej, promowanie wyrobu lub usługi przez inną firmę, wspólny udział w wystawach i targach itp.),
- polityka cenowa (ustalanie wspólnych cen na produkty lub usługi itp.),
- usługa (prowadzenie serwisu, obsługi informacyjnej klientów itp.),
- finanse i księgowość (prowadzenie obsługi rachunkowej, analiza bilansu, opracowanie planu finansowego itp.),
- personel (dobór kadr, ocena pracowników, opracowanie systemu motywacyjnego, szkolenie itp.),
- organizacja i zarządzanie (opracowanie struktury organizacyjnej, obiegu dokumentacji, opracowanie biznesplanu, opracowanie systemu informacji itp.) [Wallas-Trębacz, s. 146].

Wymienione obszary wskazują na szeroki zakres możliwości współpracy. Z uwagi na cel niniejszego opracowania istotny jest fakt, iż współcześnie przedsiębiorstwa, dążąc do poprawy efektywności swojego działania, coraz chętniej decydują się na kooperację pozytywną. Badania O. Grabiec [2014, s. 267–296] wykazały bowiem, iż aż 74% badanych organizacji realizuje współpracę opartą na umowach, np. leasingu, 52,47% współpracuje w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw. Prawie 21% organizacji działa w postaci grupy kapitałowej, a niecałe 13% włączyło się w strukturę regionalnej sieci przedsiębiorstw. Badania te pozwoliły również na zidentyfikowanie czynników, które miały wpływ na wybór współpracy organizacji, tj.:

- podniesienie konkurencyjności organizacji,
- zwiększenie udziału w rynku,
- rozszerzenie działalności o nowe produkty/usługi,
- obniżanie kosztów produkcji,
- wdrażanie nowych technologii,
- promocja regionu,
- poprawa jakości produktu/usługi,
- łatwy i tańszy dostęp do informacji,
- koordynacja działań w tworzeniu wartości dla nabywców, np. wspólna logistyka, marketing itp.,
- dostęp do instytucji, pracowników i dóbr publicznych.

Czynniki te łączą ze sobą elementy konkurencyjności oraz głównych wyznaczników optymalizacji procesów logistycznych, stąd stają się istotne z punktu widzenia kooperacji ogniw łańcucha dostaw. Dostrzeżenie tej wielowymiarowości czynników powoduje, iż współcześnie wizji i scenariuszy rozwoju łańcuchów dostaw, a także całej

logistyki lub jej systemów jest coraz więcej. Koncepcje te porusza A. Bujak [2015, s. 61] w swoich pracach, powołując się na opracowania i analizy trendów w łańcuchu dostaw, np. takie jak *2016 The Future Value Chain*. E. Gołębska [2012, s. 12] stwierdza natomiast, iż w ramach ogólnie wskazywanych trendów współdziałania w łańcuchu dostaw najczęściej przywoływane są:

- integracja wszystkich funkcji zarządzania, w tym zarządzania logistycznego, zarówno w przedsiębiorstwie, jak i pomiędzy przedsiębiorstwami;
- konwergencja procesów logistycznych w firmach, ogniwach łańcucha dostaw;
- rozwój międzynarodowych sieci logistycznych ze szczególnym uwzględnieniem budowy centrów logistycznych.

Podsumowując przedstawione dane, można uznać, iż kooperacja pozytywna stanie się niezbędnym elementem przyszłych łańcuchów dostaw. P. Jordan i R. Van der Pluijm, współautorzy wizji *2016 The Future Value Chain*, uważają, iż współcześnie przedsiębiorstwa stoją w obliczu wyzwania i zmiany swych działalności w ramach zintegrowanego łańcucha wartości. W bieżącej działalności konieczne jest przemyślenie trwałości związków, relacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw. To ma wpływ na rozwój organizacji i wymaga określenia nowych środków i sposobów działania. Potwierdza tę tezę M. Ciesielski [Ciesielski (red.) 2008, s. 27] czy K. Rutkowski [2013], uważając, że sieciowość współczesnej gospodarki staje się we współczesnej gospodarce powszechną praktyką, a postępująca wirtualizacja świata i prowadzonych globalnych interesów stawia przed współczesnymi i perspektywicznymi łańcuchami dostaw wiele nowych wyzwań. Zdolność organizacji do współdziałania stanie się zatem jej atrybutem, który spowoduje, że w sposób sprawniejszy i bardziej ekonomiczny organizacja osiągnie cele, których realizacja w pojedynkę byłaby niemożliwa lub trzeba by było przeznaczyć znacznie więcej sił i środków na ich osiągnięcie. Podstawowym zadaniem, które przedsiębiorstwo powinno realizować w obecnych warunkach, jest wykształcenie umiejętności znajdowania najwłaściwszych form powiązań kooperacyjnych. W obszarze zaopatrzenia taką formą kooperacji jest właśnie grupa zakupowa, wywodząca się z tzw. ekonomii dzielenia się (*sharing economy*)². Idea ta przenosi się na działania wspólne firm i ich zrzeszania się – taką aktywność określa się w literaturze jako *sharing zakupów* [Aigrain 2012].

3. Grupa zakupowa jako przykład kooperacji pozytywnej

Grupa zakupowa (*group purchasing organization* – GPO) to związek firm dokonujących skonsolidowanego zakupu za pośrednictwem wspólnego podmiotu. Ce-

² *Sharing economy* to nowy trend w gospodarce, polegający na bezpośredniej wymianie dóbr i usług między konsumentami, którzy komunikują się przez specjalne serwisy internetowe. Tendencja ta została zaczerpnięta z Zachodu. Społeczeństwo amerykańskie, zmęczone kryzysem i ciągłym dążeniem do posiadania, dąży do implementacji idei współdzielenia, [http://www.suwalki24.pl/mobile/article/1_polska_wraca_do_komunizmu_ekonomia_sharing_w_natarciu-\(19.11.2014\)](http://www.suwalki24.pl/mobile/article/1_polska_wraca_do_komunizmu_ekonomia_sharing_w_natarciu-(19.11.2014)).

lem tworzenia grup zakupowych jest możliwość osiągnięcia większej siły przebicia podczas negocjacji warunków współpracy, logistyki oraz zakup dóbr w znacznie korzystniejszych cenach. Funkcjonowanie grupy oparte jest zatem na mechanizmie uzyskania lepszych warunków dostaw przy większym wolumenie zakupów (efekt skali) i większego nacisku na dostawców, co prowadzi do zmniejszenia kosztów transakcji. Kooperacja ta pozwala zachować siłę konkurencyjną dużego nabywcy przy zachowaniu koncentracji na kluczowych kompetencjach i dążeniu do obniżania kosztów transakcji małego i średniego podmiotu [Wrońska 2012, s. 142].

Według K. Kolińskiej i D. Dolińskiego [2013, s. 98] grupa zakupowa to dobrowolne zrzeszenie od kilku do kilkudziesięciu przedsiębiorstw wspólnie realizujących zakupy wyrobów i usług na rynkach, gdzie konsolidacja popytu zapewnia korzystniejsze warunki transakcji. Grupy zakupowe mogą być organizowane na potrzeby korporacji lub branży, reprezentują interesy wielu przedsiębiorstw, stąd są one w stanie wykorzystać wskazany wcześniej efekt skali dla jej uczestników poprzez zagregowanie siły zakupowej. W branżowych grupach zakupowych skumulowana siła negocjacyjna szybciej pozwala osiągnąć efekt w postaci lepszych warunków zakupu niż w przypadku pojedynczego przedsiębiorstwa, m.in. niższych cen zakupu, lepszych warunków obsługi, np. serwis posprzedażowy, standaryzację i unifikację asortymentu, które z kolei mają wpływ na rzetelność dostaw. Poza wymiernymi ekonomicznymi warunkami zakupów, członkowie branżowej grupy zakupowej mogą liczyć na wiele innych korzyści, do których zaliczyć można m.in. transfer wiedzy czy innowacyjność [Bartkowiak, Domański 2012, s. 76].

Na grupy zakupowe spojrzeć można też przez pryzmat teorii sieci międzyorganizacyjnych. W sieciowym modelu organizacji zakłada się istnienie celowo dobrego, trwałego i ustrukturyzowanego zbioru autonomicznych firm, zaangażowanych w proces wytwarzania dóbr i świadczenia usług, bazującego na domyślnym i bezterminowym porozumieniu, zapewniającego elastyczną adaptację do zmian otoczenia i wykorzystującego mechanizmy koordynacji i ochrony transakcji wymiennych. Przyjęcie szerszego podejścia do definiowania sieci międzyorganizacyjnych pozwala zdefiniować je jako mechanizm regulowania relacji między firmami, który różni się zarówno od koordynacji opartej na hierarchii, jak i koordynacji opartej na mechanizmie rynkowym. Zgodnie z powyższym podejściem sieci mogą być wyodrębnione w oparciu o quasi-integracyjne procesy, zakładające brak istnienia kontroli nad własnością, przy jednoczesnym zachowaniu kontroli nad aktywami podmiotów uczestniczących. Inaczej ujmując, jest to zrzeszenie niezależnych podmiotów (przedsiębiorstw, jednostek publicznych). Udział w grupie zakupowej jest suwerenną decyzją każdego z nich, podjętą ze względów ekonomicznych, którymi może być możliwość pozyskania tańszych materiałów i usług, oszczędności, niższe koszty operacyjne. Sieci wykorzystują także elementy kooperacji na bazie nowej organizacji produkcji (działalności operacyjnej) [Saniuk, Roszkowska-Hołyśz 2015, s. 349].

Pierwsze grupy zakupowe pojawiły się w 1950 r. w USA, gdzie obecnie są bardzo powszechne. Europa posiada grupy zakupowe już od XII w. Pierwsze ich ogniwo

stanowił Związek Hanzeatycki, łącząc Skandynawów, Niemców czy Holendrów. Miasta skupione w Hanzie zdecydowały się na wspólny handel – zakup, sprzedaż, co stanowiło załóżek dzisiejszych grup zakupowych [Siedzieniewski 2013]. W Europie najbardziej zaawansowanym krajem we wdrażaniu zakupów wspólnych w szpitalach jest Francja – kupuje się tam grupowo 35–40% zapotrzebowania. W Azji rynek grup zakupowych rozwinął się głównie w obszarze wysokich technologii i dotyczył zakupów podzespołów przez największych azjatyckich producentów sprzętu. W Polsce grupy zakupowe są obecnie nowym rozwiązaniem, na pozór prostym, jednak w praktyce rodzącym wiele problemów, np. wynikających z umiejętności prognozowania, reżimu finansowego czy braku właściwych uwarunkowań prawnych. Najpopularniejsze formy współpracy to grupy obsługujące:

- **rynek wertykalny:** grupy obsługujące spółki w określonym przemyśle albo segmencie rynku; tego rodzaju grupy są zazwyczaj zrzeczeniem branżowych producentów. W Europie Zachodniej cieszą się popularnością szczególnie w ochronie zdrowia, produkcji przemysłowej, przemyśle spożywczym i w serwisach prawnych;
- **rynek horyzontalny:** w tym przypadku grupa zakupowa pracuje dla spółek wszystkich sektorów i segmentów rynku. Dobrym przykładem jest grupa kupująca od największego, kluczowego dostawcy, pozwalająca, aby jej członkowie mogli uzyskiwać produkty i usługi z spółek partnera przy znacznych rabatach.

Najpowszechniej wykorzystywaną formą współpracy grup zakupowych jest pozioma kooperacja. Firmy przyłączają się bowiem do strategicznego aliansu, by zyskać pozycję przetargową wobec dostawcy. Firmy tworząc więzi kooperacyjne w ramach łańcucha dostaw wpływają również na podniesienie wartości tego łańcucha [Ghaderi, Leman 2013, s. 752].

Eksperti przed wyborem grupy zakupowej zalecają dokładne sprawdzenie, z iloma i jakimi dostawcami ona współpracuje. Im jest ich więcej, tym lepiej. Dobrze też, gdy wśród nich znajdują się producenci. Nabywając towar bezpośrednio od nich, można uzyskać najkorzystniejszą cenę. Dla przykładu, Passa współpracuje z 250 dostawcami, producentami i hurtowniami, Przyjazny Sklep z 30, a Polska Grupa Zakupowa Kupiec ze 140 dostawcami [Otto 2013]. Ważne jest też, jaki asortyment oferują dostawcy i czy zgodnie z modelem danej grupy asortyment, jak i przebieg procesów, odpowiada potrzebom członka. Działanie grup zakupowych znajduje ekonomiczne uzasadnienie w sytuacji, kiedy występuje dysproporcja pomiędzy rozdrobnionym popytem i podażą. Przystąpienie do grupy daje wiele korzyści, m.in. poprawę jakości produktu poprzez stosowanie jednolitej technologii produkcji, stworzenie marki towaru identyfikowanej na rynku, obniżenie kosztów produkcji, możliwość negocjacji cen z kontrahentami oraz ich wybór, wyeliminowanie pośredników handlowych i wzrost marż, wymianę informacji z zakresu produkcji, technologii, ustalenia wspólnych zasad dotyczących informacji o produkcji, podniesienie standardów produkcji, a w konsekwencji racjonalizację kosztów przechowywania i dystrybucji. Dzięki działaniom w grupie można zmniejszyć koszty zakupu i w ten sposób wypracować oszczędności. Kooperacja w tym obszarze przynosi zatem możliwość optymalizacji dla uczestniczącego podmiotu, jak również pośrednio wpływa na koszty całego łańcucha dostaw.

4. Korzyści kooperacji pozytywnej w grupie zakupowej

Osiągane korzyści przyłączenia się do grupy zakupowej bezpośrednio korespondują z obecnym wzrostem zainteresowania rozwiązaniami poprawiającymi skuteczność funkcjonowania łańcucha dostaw. Działania takie stają się przykładem pozytywnej kooperacji w sferze zakupów. Badania B. Ayersa [2006, s. 335] potwierdzają też, że sprawny i elastyczny łańcuch dostaw wpływa na obniżenie kosztów operacyjnych. Połączenie tych rozwiązań powinno zatem przynieść wymierny efekt kooperującym podmiotom, co stwarza w warunkach globalnej konkurencji podstawę gwarantującą sukces firmy. Grupa zakupowa może być więc rozwiązaniem, które z jednej strony wspomagać będzie firmy w sprostaniu potrzebom klienta, a z drugiej pozwoli ograniczać ponoszone koszty, optymalizując przy tym poszczególne procesy.

Rozwój grup zakupowych jest kuszący z uwagi na odnotowywane przez nie wyniki, tj. zmniejszenie kosztów od 8 do ponad 30%. Wyniki te potwierdzają badania naukowe oraz raporty poszczególnych podmiotów. English OBN Purchasing Consortium wskazuje w swoich analizach, że ich 50 członków zaoszczędziło dzięki przyłączeniu się do grupy zakupowej więcej niż 3 miliony GBP w dwa lata, co wskazuje, że średni koszt jednostkowy zakupu jest niższy o 4,5% w porównaniu z pojedynczymi zakupami [www.obn.org.uk/purchasing-consortium]. S. Khalid [2014] w swoich badaniach wskazuje na oszczędności rzędu 10% na przykładzie 1000 przebadanych firm. Badacz ten wykazuje też inną zależność, mianowicie taką, że duże przedsiębiorstwa w porównaniu z małymi w większym stopniu wykorzystują wyniki kooperacji w grupie zakupowej i w większym stopniu są zainteresowane tego typu współpracą.

Zachęcające do udziału w grupach zakupowych są również wyniki badań przeprowadzonych w Polsce przez firmę Audytel we współpracy ze Związkiem Powiatów Polskich oraz Związkiem Miast Polskich w maju 2014 r. Potwierdzają one, iż powiaty i gminy nabywające energię elektryczną poprzez grupy zakupowe płacą średnio o 15,4% taniej niż jednostki samorządowe kupujące energię samodzielnie. Samorządy widzą korzyści z grupowego zakupu energii elektrycznej i coraz mocniej zwierają swoje szeregi: w 2013 r. korzystało z nich 46,5%, a w 2014 już 60,3% jednostek samorządu terytorialnego [Bernatek, Konarzewski 2013]. Potwierdzają to również badania wykonane przez Instytut Logistyki i Magazynowania (ILIM) dotyczące przemysłu spożywczego (Klaster spożywczy południowej Wielkopolski), które wykazały możliwość zaoszczędzenia 7% na kosztach energii już przy 8 firmach reprezentowanych w negocjacjach. Optymistyczne są też oszczędności wykazane w Podkarpackim Klubie Biznesu. Grupa, pozyskując większą liczę członków, może tylko zwiększyć szacowane oszczędności, która już wynoszą 2,5% przy zakupie paliw dla grupy, do 35% obniżenia kosztów w przesyłkach kurierskich (tab. 1). Podkarpacki Klub Biznesu proponuje przedsiębiorcom przystąpienie do kilku grup zakupowych, dzięki czemu można liczyć na rabaty i odroczone terminy płatności.

Tabela 1. Poziom oszczędności Podkarpackiego Klubu Biznesowego 2013

Grupa zakupowa		
Grupa	Oszczędności	Inne
Energia	6% (oszczędności ok. 6 mln zł)	Liczba firm w grupie – 87 Potencjał 400-00 GWh
Paliwo	2,5% (oszczędności dla grupy ok. 2,4 mln zł)	Liczba firm w grupie – 113 Potencjał 110 mln zł/rok, 1,8 mln l/m-c
Przesyłki kurierskie	35% (oszczędności dla grupy ok. 0,7 mln zł)	Liczba firm w grupie – 39 Potencjał 2 mln zł/rok
Materiały biurowe	6% (oszczędności dla grupy ok. 135 000 zł)	Liczba firm w grupie – 34 Potencjał 2 mln zł/rok

Źródło: <http://slideplayer.pl/slide/81282>.

Należy nadmienić, iż dokonane oszczędności nie są jedyną korzyścią. Badania G. Zimona [2014] pokazują również, że zagrożeniem nie jest zachwianie źródeł finansowania. Działalność grupy z uwagi na terminy nie powoduje bowiem wzrostu zadłużenia, a przedsiębiorstwa dzięki grupie zakupowej uzyskują dłuższe terminy płatności. G. Zimon w swoich badaniach wykazał, iż średni wskaźnik globalnego zadłużenia firmy w jednostkach zrzeszonych w grupach zakupowych wyniósł średnio 0,56. Potwierdza on bezpieczne funkcjonowanie tych podmiotów oraz konserwatywną politykę zarządzania źródłami finansowania. Dodatkowo analiza wykazała, iż 90% zobowiązań to zobowiązania krótkoterminowe, wynikające właśnie z wynegocjowanych warunków płatności przez grupę zakupową.

Powyższe badania wykazują, iż uzyskane wyniki pozwalają obniżyć koszty, a tym samym podnieść marże handlowe, przez co zachęcają menedżerów do objęcia działaniami grup innych obszarów zakupów. Redukcja kosztów zakupowych ma bowiem na ogół dużo mocniejsze przełożenie na poprawę wyniku operacyjnego niż podobnej skali działania ukierunkowane na wzrost sprzedaży.

Na podstawie pozytywnych wyników działalności konsorcjów zakupowych można spodziewać się ich dalszego rozwoju. Potwierdza to literatura przedmiotu. Badania Essiga [2000], Nollea i Beaulieu [2005], Polychronakisa i Syntetos [2007] czy Tella i Virolainen [2005] wskazują, iż tworzenie kooperacji w obszarze zakupów daje szansę budowania siły firm, a sprawnie działająca grupa staje się kluczowym elementem ich przewagi konkurencyjnej. Kooperacja przynosi zatem oczekiwane rezultaty. Z drugiej strony działalność grup zakupowych traktowana jest w literaturze przedmiotu jako rozwiązanie bardzo kontrowersyjne [Arend, Wisner 2005; Hong, Jeong 2006]. H. Ghaderi i Z. Leman [2013] twierdzą, że zaletami współpracy niewątpliwie są obniżony koszt zakupu i krótszy czas dostaw, prowadzące do obniżenia wartości zakupów i optymalnego doboru surowców, jednak czynniki te nie stanowią o sukcesie współpracy w grupie. W przypadku tych firm istotne jest wzajemne zaufanie i skuteczny nadzór

nad kupującą grupą, a nie są to elementy łatwe do implementacji i często przesądzają o porażkach wspólnych przedsięwzięć. Pomimo tych trudności europejskie firmy na stałe wpisują w swoją działalność współpracę z grupami zakupowymi. Wynika to z faktu, iż firmy czy korporacje poszukują rozwiązań, aby zmienić relacje w ich mniejszych łańcuchach dostaw i zwiększyć zyskowność swoich biznesów [Leddy 2002]. W związku z tym trafnie dostrzega S. Kaczyński [2012, s. 164], że bardzo istotną cechą współczesnych przedsiębiorstw jest to, iż właściwie żadne z nich nie może działać w pojedynkę. Doz i Hamel uważają, że zasada ta dotyczy dużych globalnych korporacji, jak i małych oraz średnich przedsiębiorstw, gdzie strategiczne związki współpracy stanowią kluczowy czynnik osiągnięcia sukcesu w warunkach nowego ładu ekonomicznego [Doz, Hamel 2006, s. 7]. W związku z tym trzeba odpowiednio rozpoznawać i wykorzystywać współpracę, która coraz częściej staje się sposobem umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw, i to bez względu na skalę, w której prowadzą one działania [Pomykałska, Pomykałski 2007, s. 221]. Można zatem uznać, że celem nawiązania strategicznych związków współpracy jest zapewnienie przedsiębiorstwom możliwości podniesienia poziomu ich konkurencyjności w warunkach wyznaczonych przez otoczenie, w którym funkcjonują. W takiej perspektywie można stwierdzić, że pojawienie się grup zakupowych wydaje się być naturalną konsekwencją ciągłych dążeń do optymalizacji łańcuchów dostaw i podejmowania wspólnych inicjatyw. Nie można ich jednak traktować jako najlepszej recepty na sukces. Brak podjęcia współpracy z grupami nie stanowi też jednoznacznego błędu menedżerów. Brak chęci współpracy i dzielenia się informacją, a przystąpienie do grupy zakupowej też nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, a wręcz przeciwnie może doprowadzić do konfliktów i strat finansowych. Są też firmy, które z uwagi na swoją kulturę organizacyjną, rzadkie zasoby czy umiejętności nie mają potrzeby kooperacji i same kształtują strategie zaopatrzenia czy dystrybucji. W takich przypadkach mariaż nie jest zalecany.

Grupy zakupowe, na podstawie zebranej wiedzy, można uznać za trafny przykład współdziałania, które przynosi wymierne rezultaty w postaci oszczędności w zakupach, skracania czasu dostaw czy zmiany formy finansowania działalności. Z drugiej strony w analizie relacji łańcucha dostaw A. Li i K. Maani [2011] dostrzegają trafnie jednak pewien dylemat: czy partnerzy współpracujący w łańcuchu dostaw powinni optymalizować swoje procesy, aby osiągnąć większe zyski, czy powinni myśleć w kategoriach zysków całego łańcucha dostaw i wpływać na optymalizację łańcucha jako całości? Jest to niewątpliwie kolejny problem badawczy wymagający głębszej analizy. Podsumowując dotychczasowe rozważania, można jednak stwierdzić, iż grupa zakupowa stanowi właśnie takie rozwiązanie, które zniweluje wspomniany dylemat współpracy ogniw w łańcuchu dostaw i potwierdzi pozytywny wpływ kooperacji na funkcjonowanie łańcucha dostaw, dodatkowo wzmacniany przez pojawiające się obecnie stałe poszukiwania oszczędności przez właścicieli firm i rekrutację prowadzoną przez same działające grupy zakupowe. Można się spodziewać, iż grupy zakupowe z pewnością wpiszą się w struktury łańcuchów dostaw, stanowiąc podstawę budowania

konkurencyjnej oferty wobec obecnych na polskim rynku korporacji transgranicznych, z wyspecjalizowanymi już strukturami zakupowymi.

Literatura

- 2016 *The Future Value Chain*, 2006, Global Commerce Initiative, Capgemini, Intel.
- Aigrain P., 2012, *Dzielenie się. Kultura i gospodarka epoki Internetu*, Fundacja Nowoczesna Polska, Warszawa.
- Arend R.J., Wisner J.D., 2005, *Small Business and Supply Chain Management: Is there a fit?*, J. Bus. Venturing, no. 20, s. 403–436.
- Ayers J.B., 2006, *Handbook of Supply Chain Management*, Auerbach Publications.
- Bartkowiak P., Domański J., 2012, *Szpitalne Grupy Zakupowe w kształtowaniu łańcucha wartości na rynku usług szpitalnych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIV, z. 3, *Przedsiębiorczy Menedżer Przedsiębiorczej Organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, red. A. Marjański.
- Bernatek G., Konarzewski E., 2013, *Efektywność zakupu energii elektrycznej w Jednostkach Samorządu Terytorialnego* – raport z badania Audyteł, przeprowadzonego we współpracy ze Związkiem Powiatów Polskich, czerwiec 2013.
- Bujak A., 2015, *Zarządzanie i funkcjonowanie współczesnego i perspektywicznego łańcucha dostaw*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 249.
- Ciesielski M. (red.), 2008, *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa.
- Ciesielski M., Długosz J., 2010, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa.
- Doz Y.L., Hamel G., 2006, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice.
- Essig M., 2000, *Purchasing consortia as symbiotic relationships: developing the concept of “consortium sourcing”*, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 6(1), s. 13–22.
- Famielec J., 1992, *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej. Doświadczenia, strategie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Ghaderi H., Leman Z., 2013, *Horizontal collaboration in purchasing: A successful case from small and medium enterprises (SMEs)*, *African Journal of Business Management*, vol. 7(10), s. 750–753, 14 March.
- Gołomska E., 2012, *Współczesne trendy i kształtowanie wizji logistyki przyszłości*, *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, nr 6, PWE, Warszawa, s. 11–14.
- Grabiec O., 2014, *Formy współdziałania organizacji w ujęciu praktycznym*, *ZS WSH Zarządzanie*, nr 1, s. 267–276.
- Hong P., Jeong J., 2006, *Supply chain management practices of SMEs: from a business growth perspective*, *J. Enterp. Inf. Manage.*, vol. 19(3), s. 292–302.
- Kaczyński S., 2012, *Konkurowanie czy kooperacja – drogą rozwoju przedsiębiorstw w XXI wieku*, http://zif.wzr.pl/pim/2012_1_3_14.pdf (11.03.2017).
- Kaszyński W., Federowski J., 2011, *Szpitalne grupy zakupowe. Wspólnymi siłami*, *Menedżer Zdrowia*, nr 10, grudzień–styczeń.
- Khalid S., 2014, *The true value of GPOs and purchasing consortiums*, *Instasupply*, no. 10.
- Kolińska K., Doliński D., 2013, *Grupowe zakupy materiałów jako sposób na obniżenie kosztów przedsiębiorstwa*, *Logistyka – Nauka*, nr 5.
- Leddy E.B., 2002, *Consortium procurement – a look inside*, *Inside Supply Management*, no. 7.
- Li A., Maani K., 2011, *A Supplay Chain Paradox*, <http://www.systemdynamics.org/conferences/2011/proceed/papers/P1188.pdf> (14.03.2017).

- Moszkiewicz K., 1998, *Strategie współpracy w dziedzinie B+R*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 186.
- Nollet J., Beaulieu M., 2005, *Should an organization join a purchasing group?*, Supply Chain Management, vol. 10(1), s. 11–17.
- Otto P., 2013, *Sieci franczyzowe i grupy zakupowe mają swoje wady i zalety*, <http://forsal.pl/artykuly/726407,siec-franczyzowa-grupa-zakupowa-wady-zalety.html> (28.11.2014).
- Piekarz H., 1991, *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Polychronakis Y., Syntetos A., 2007, *'Soft' supplier management related issues: an empirical investigation*, International Journal of Production Economics, vol. 106(2), s. 431–449.
- Pomykałska B., Pomykałski A., 2007, *Konkurencja i współpraca jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, red. S. Lachiewicz, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Ross D.F., 2009, *Introduction to e-supply chain management: engaging technology to build market-winning business partnerships*, St. Lucie Press.
- Rutkowski K., 2006, *Pozwól klientom napędzać łańcuch dostaw twojej firmy*, Harvard Business Review Polska, raport z serii Nowe Trendy Zarządzania, suplement promocyjny do Harvard Business Review Polska, październik.
- Rutkowski K., 2013, *Zakupy w biznesie – potrzeba strategicznej reorientacji*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 4, Oficyna Wydawnicza SGH.
- Saniuk S., Roszkowska-Hołyśz D., 2015, *Finansowe aspekty funkcjonowania grup zakupowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 855, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 74, t. 2, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin, s. 349–358.
- Scanlon W.J., 2002, *Director, Health Care Issues, U.S. Government Accountability Office, Group Purchasing Organizations: Pilot Study Suggests Large Buying Groups Do Not Always Offer Hospitals Lower Prices, Before the Subcommittee on Antitrust, Competition, and Business and Consumer Rights*, Committee on the Judiciary, U.S. Senate, GAO-02-690T, Apr. 30.
- Siedzieniewski M., *Jak zaryzykować i pociągnąć resztę*, [www.miesiecznikdealer.pl/index.php?menu=glowna&podmenu=czytaj_artykul&id=43](http://www miesiecznikdealer.pl/index.php?menu=glowna&podmenu=czytaj_artykul&id=43) (11.11.2016).
- Taylor D., 2003, *Supply Chains: Manager Guide*, Addison-Wesley Professional.
- Tella E., Virolainen V.M., 2005, *Motives behind purchasing consortia*, International Journal of Production Economics, vol. 93–94, s. 161–168.
- Walas-Trębacz J., *Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, <http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/5/143-157.pdf> (10.03.2017).
- Wrońska E.M., 2012, *Teoria kosztów transakcyjnych a grupy zakupowe*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin-Polonia*, vol. XLVI, nr 1. www.slideplayer.pl/slide/81282 (23.12.2016).
- www.obn.org.uk/purchasing-consortium/ (27.05.2015).
- Związki zakupowo-marketingowe w Niemczech*, www.parp.gov.pl (10.11.2016).