



Grzegorz Zimon

Politechnika Rzeszowska
Wydział Zarządzania
Zakład Finansów, Bankowości i Rachunkowości
gzimon@prz.edu.pl

ZASADY FUNKCJONOWANIA GRUP ZAKUPOWYCH

Streszczenie: Funkcjonowanie w ramach organizacji wielopodmiotowych staje się coraz bardziej popularne. Przedsiębiorstwa zazwyczaj łączą się i działają razem po to, aby poprawić swoją sytuację finansową i stać się bardziej konkurencyjne na rynku. Wspólne działanie ma im pozwolić zwiększać sprzedaż czy ograniczać koszty. Rosnąca konkurencja, jak i zakupy grupowe dokonywane przez indywidualnych klientów stają się dla samodzielnie działających przedsiębiorstw dużą przeszkodą w walce o klienta. Dlatego często pojawiają się na rynku różnego typu grupy zakupowe, które mają za zadanie poprawić sytuację finansową jednostek je tworzących. Funkcjonowanie w ramach grup zakupowych ma swoje zalety i wady, jednak podstawą do sprawnego funkcjonowania grupy zakupowej są ścisła współpraca wszystkich uczestników i sprawna organizacja systemu dostaw. Celem artykułu jest przybliżenie zasad funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach grup zakupowych.

Słowa kluczowe: grupa zakupowa, zarządzanie, konkurencja.

JEL Classification: G320, M100, M130.

Wprowadzenie

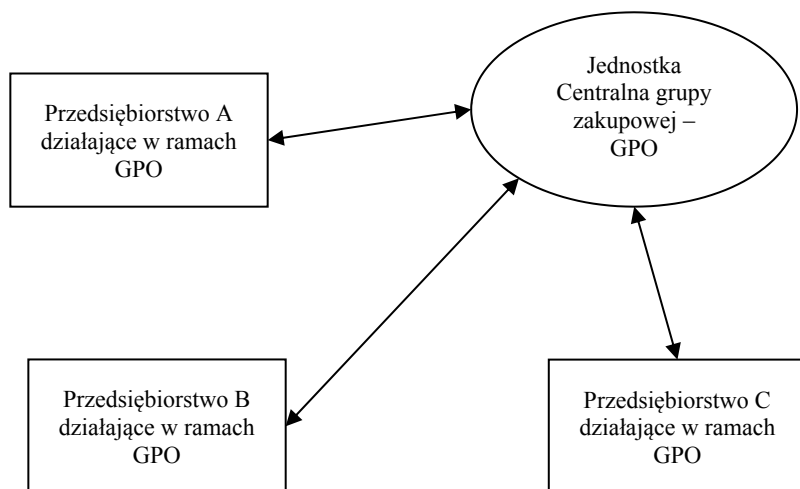
Pojawiające się w zasadzie w każdej branży agresywnie działające przedsiębiorstwa stosujące strategię niskich kosztów powodują, że samodzielne funkcjonowanie na rynku powoli staje się bardzo trudne i ryzykowne. Przedsiębiorstwa działające w każdej branży, aby stawić czoła odwiecznym rywalom, muszą inwestować ogromne zasoby pieniędzy, ludzi i czasu [Kumar, 2007, s. 75-87]. Dodatkowo klienci najczęściej sugerują się tylko ceną w momencie dokonywania zakupów, co nie ułatwia funkcjonowania przedsiębiorstwom. Walka o klienta trwa non stop. Jeżeli dodamy do tego pojawiające się co jakiś czas kryzysy finansowe, konflikty polityczne lokalne i światowe, katastrofy ekologiczne, to

sytuacja małych, średnich i mikro przedsiębiorstw może być nie do pozazdroszczenia. Internet i licznie pojawiające się w nim możliwości dokonywania wspólnych zakupów przez indywidualnych klientów to kolejne narzędzie nacisku na przedsiębiorstwa. Wszystkie te okoliczności sprawiają, że funkcjonowanie na rynku samodzielnie to duże wyzwanie dla zarządzających przedsiębiorstwem. Bardzo dobrym rozwiązaniem, które jest z powodzeniem stosowane, staje się łączenie się w grupy i tworzenie organizacji wielopodmiotowych, takich jak grupy zakupowe. Celem artykułu jest przedstawienie zasad funkcjonowania przedsiębiorstw w grupach zakupowych. W artykule przedstawiono korzyści i wady, jakie wynikają z działania w ramach tego typu organizacji.

1. Grupy zakupowe

Działanie razem, tj. tworzenie różnego typu organizacji wielopodmiotowych, jest bardzo popularne we wszystkich branżach. Najczęściej wspólne działania można zaobserwować w branży medycznej i budowlanej. Pierwsze grupy zakupowe (Group Purchasing Organizations – GPO) pojawiły się w USA w 1950 r. Maksymalny ich rozwój przypada na lata 80. i 90. [Weinstein, 2006, s. 790]. Grupa zakupowa to grupa przedsiębiorstw z tej samej lub innej branży, które łączą się w celu dokonywania wspólnych zakupów. Jest to bardzo uproszczone określenie tego typu organizacji. Grupy zakupowe mogą mieć również charakter społecznych zrzeszeń, które określa się jako grupy solidarnych zakupów czy kooperatywy zakupowe [Piorunkowska-Kokoszko, 2015, s. 76-86]. Grupa zakupowa to podmiot wykorzystujący zbiorową siłę nabywczą w celu uzyskania rabatu [Yang i in., 2017, s. 581-589].

W grupach zakupowych bardzo ważną rolę pełni jednostka centralna. Dlatego grupę zakupową można szerzej zdefiniować jako grupę współpracujących przedsiębiorstw, które wspólnie kontrolują i usprawniają przepływy rzeczowe, informacyjne i pieniężne od dostawców do ostatecznych odbiorców. Uczestnicy takiego systemu tworzą odrębną jednostkę centralną, której głównym zadaniem jest realizacja celów wytyczonych przez przedsiębiorstwa działające w danym systemie [Zimon, 2015b, s. 284-290]. Schemat organizacyjny grupy zakupowej przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Schemat organizacyjny GPO

Źródło: Opracowanie własne.

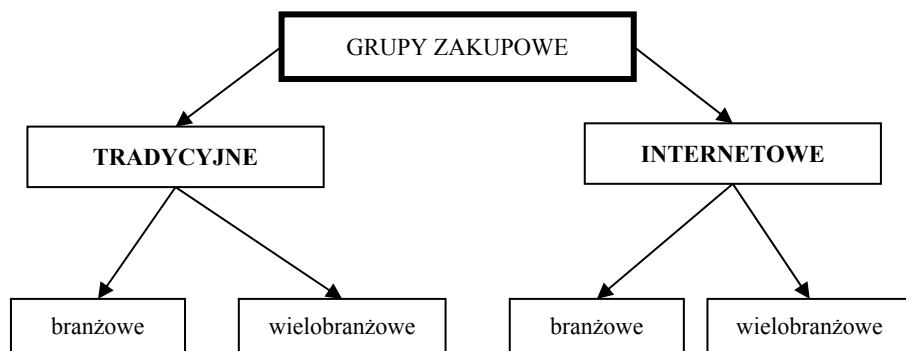
Grupa zakupowa jest więc typową organizacją wielopodmiotową, w której bardzo ważną funkcję pełni jednostka centralna. Najważniejsze motywy tworzenia takich organizacji to motywy wynikające z zagrożeń zewnętrznych, motywy związane z realizacją celów rozwojowych i z usuwaniem wewnętrznych trudności [Śliwa, Przygoda, 2010, s. 31].

Duży wpływ na sukces grupy zakupowej mają relacje pomiędzy poszczególnymi uczestnikami grupy; przedsiębiorstwa powinny sobie ufać [Schotanus, Telgen, de Boer, 2010, s. 51-60]. Brak zaufania w dłuższym okresie doprowadzi do konieczności usunięcia poszczególnych jednostek działających w grupie. Konsolidacja członków danej grupy stanowi podstawę w negocjacjach z producentami [Blair, Durrance, 2014, s. 433-443].

Grupę zakupową można określić też jako potężnych nabywców, ponieważ spełnia ona ważne kryteria charakterystyczne dla nich, tj. przedsiębiorcy kupują duże ilości towarów i materiałów, nabywane produkty są znormalizowane i stanowią istotną część kosztów nabywców [Porter, 2001, s. 45]. Funkcjonowanie na rynku w roli potężnych nabywców sprawia, że każdy producent musi się z tego typu organizacją liczyć. Strata pojedynczego kontrahenta to ogromne koszty, a strata kilkunastu firm dla producenta to poważne kłopoty.

Analizując funkcjonowanie grup zakupowych, należy dokonać podziału ze względu na jednostkę integrującą, tj. podziału na grupy internetowe i tradycyjne.

Kolejny bodaj najważniejszy podział to podział na jedno i wielobranżowe. Szczegóły przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Klasyfikacja grup zakupowych

Źródło: Zimon [2013, s. 213].

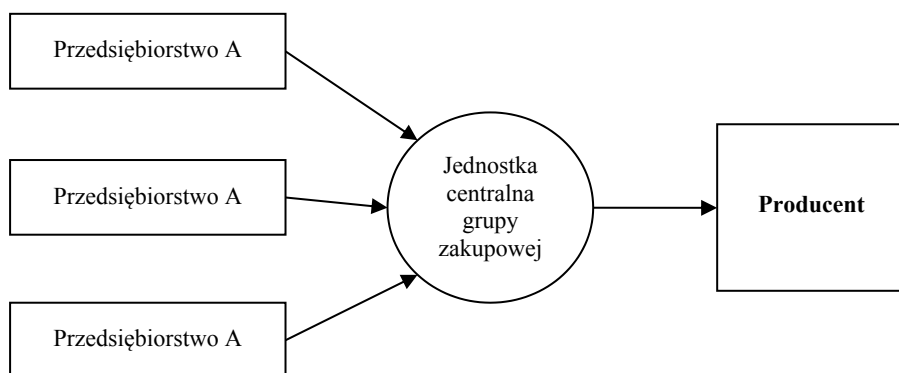
Podział grup na branżowe i wielobranżowe jest bardzo ważny, gdyż ma duży wpływ na siłę zakupową grupy. W grupach, gdzie działają przedsiębiorstwa z jednej branży, zakupy dokonywane są u kilku dostawców, nie ma podziałów i siła nabywcza jest duża. Jednostka centralna grupy zakupowej zajmuje się jedną grupą dostawców, co ułatwia funkcjonowanie takiej organizacji. W wielobranżowych grupach zakupy dokonywane są u różnych dostawców, przedsiębiorstwa dzielą się na mniejsze grupy i dokonują zakupów u różnych dostawców. Podziały te zmniejszają efekt skali, co jest niekorzystne dla całej grupy.

W grupach zakupowych można spotkać się z dwoma typami jednostek integrujących: internetowymi i tradycyjnymi. Ważne dla funkcjonowania całej grupy jest to, czy integrator jest wewnętrzny czy zewnętrzny. Wewnętrzny oznacza jednostkę utworzoną przez wszystkie przedsiębiorstwa działające w grupie. Jest to dobre rozwiązanie, ponieważ taki integrator nie będzie nastawiony na generowanie zysków dla siebie. Przedsiębiorstwa darzą go dużym zaufaniem, ponieważ mają bezpośredni wpływ na jego działanie i łatwo mogą kontrolować jego działania. Integrator zewnętrzny to jednostka, która sama poszukuje przedsiębiorstw do swojej organizacji, określa opłaty miesięczne i jest nastawiona na to, aby generować pewną kwotę zysku. W takim przypadku przedsiębiorstwa nie mają dużego wpływu na proces decyzyjny w tego typu organizacji. Grupa zakupowa może być odbierana jako trzeci element łączący relacje pomiędzy kupującymi a sprzedającymi [Nollet, Beaulieu, Fabbe-Costes, 2017, s. 17-27].

2. Zasady działania przedsiębiorstw w ramach grup zakupowych

Najważniejszym elementem każdej grupy zakupowej jest jednostka centralna – jednostka, która dokonuje zakupów dla całej organizacji. Reprezentuje ona grupę zakupową w negocjacjach w kontrahentami. Bardzo często to właśnie ją określa się jako grupę zakupową. Najlepszym rozwiązaniem dla uczestników grupy byłoby, gdyby jednostka centralna była powoływana przez wszystkich uczestników danej grupy. Każda firma miałaby udziały w takiej grupie zakupowej, a jednostka centralna nie nastawiałaby się na generowanie zysków, tylko realizowałaby określone zadania nakreślone przez uczestników grupy zakupowej. Gdyby uzyskała wysokie zyski, to w następnym okresie zmniejszyłyby się składki na utrzymanie jednostki centralnej. Opłaty, które ponoszą przedsiębiorstwa na rzecz jednostki centralnej, albo są stałe, albo jest to określony procent od obrotu, jaki wykonują przedsiębiorstwa w ramach wspólnych zakupów.

Poprzez jednostkę centralną dokonywane są praktycznie wszystkie zakupy w grupie zakupowej. Wspólne działanie to wykorzystanie efektu skali, uzyskanie korzystnych cen, dodatkowych rabatów. Schemat składania zamówień w grupie zakupowej przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Schemat składania zamówień w grupie zakupowej

Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa działające w grupie składają zamówienia do jednostki centralnej, która to prowadzi negocjacje z producentem. Przyjmuje ona pozycję potężnego nabywcy, co stawia ją w lepszej sytuacji w porównaniu do jednostek działających samodzielnie na rynku.

Przedsiębiorstwa działające w grupie zakupowej, jeżeli już dokonują zakupów samodzielnie, to muszą przestrzegać pewnych zasad dotyczących wyboru dostawców. W ramach grupy zakupowej wyznaczona jest grupa producentów, z którą grupa ta współpracuje. Przejście przedsiębiorstwa do grupy zakupowej czasami oznacza zerwanie współpracy z dotychczasowymi dostawcami, jeżeli nie spełniają oni określonych wytycznych ustalonych przez jednostkę centralną grupy zakupowej.

W przypadku organizacji dostaw istnieje kilka możliwości. Duży wpływ na organizację zakupów ma stopień rozwoju grupy zakupowej. W dużych grupach zakupowych mogą pojawiać się transakcje wzajemne. Niektóre wysoko rozwinięte grupy zakupowe korzystają z magazynów jednostki centralnej. W przypadku, gdy tworzy się magazyn centralny, pojawiają się dodatkowe koszty, jakie musi ponieść jednostka centralna, tj. koszty zarządzania magazynem. Magazyn służy przechowywaniu dodatkowych jednostek towarów zakupionych przez jednostkę centralną w celu dalszej ich odsprzedaży uczestnikom grupy. Cena takich towarów jest podwyższona o koszty związane z utrzymaniem magazynu i marżę, jaką chce zrealizować jednostka centralna. Taka sprzedaż to dodatkowe źródło utrzymania jednostki centralnej, a dla uczestników grupy możliwość uzupełnienia brakującego asortymentu. Pomimo że cena jest wyższa w porównaniu do zakupu bezpośredniego, to jest ona dalej atrakcyjna dla jednostek tworzących grupę zakupową.

W grupach zakupowych z magazynem centralnym organizację dostaw można podzielić na cztery warianty [Zimon, 2015a, s. 7051-7057]. Pierwszy system – najczęściej stosowany – to dostawy bezpośrednie, ten system dostaw jest możliwy tylko w przypadku zamówienia odpowiedniej wielkości asortymentu ustalonej przez jednostkę centralną. Pomijana jest jednostka centralna, a dostawa kierowana prosto z magazynu producenta trafia do przedsiębiorstwa. W przypadku zamówienia niewielkiej ilości danego asortymentu firmy zmuszone są do korzystania z innych systemów dostaw. Bezpośredni system dostaw nie powoduje ponoszenia wysokich kosztów transportu i zamawiania. Kolejną jego pozytywną cechą jest szybkość dostaw.

Drugi system to dostawy z wykorzystaniem jednostki centralnej danej grupy zakupowej. System dostaw z wykorzystaniem jednostki centralnej jest rozwiązaniem dla firm, które w czasie składania oferty na dany asortyment nie przystąpiły do wspólnego zakupu lub zamówiły niewielką ilość towarów bądź towar specjalny, dostarczony uprzednio do magazynu jednostki centralnej. Z ma-

gazynu jednostki centralnej poszczególne firmy pobierają asortyment. Dużym minusem takich dostaw są dodatkowe koszty.

Trzeci sposób to dostawy łączone. Ten model zaopatrzenia pojawia się w sytuacji, gdy dana partia towarów trafia w obszar funkcjonowania kilku firm z danej grupy zakupowej. Dostawy łączone oparte są na zasadach koncepcji Milk-Run i występują wtedy, gdy ładunki są zbyt małe, by uzasadnić dostawy bezpośrednie [Krawczyk, 2011, s. 170]. Minusem tego typu dostaw może być wydłużony czas dostawy.

Ostatni, czwarty system to dostawy od innego przedsiębiorstwa działającego w ramach grupy zakupowej, mający zastosowanie w przypadku, gdy firmy, działając na tym samym obszarze, mogą w ten sposób uzupełniać zapasy. W grupie zakupowej transakcje wzajemne pomiędzy zaprzyjaźnionymi przedsiębiorstwami mają za zadanie wspomóc jednostkę, która może mieć problemy finansowe lub gdy pojawiły się niespodziewane braki danego asortymentu.

Wybór sposobu dostawy towarów ma duży wpływ na koszty zarządzania zapasami. Jeżeli przedsiębiorstwo ma wolną przestrzeń magazynową, warto jest stosować metodę dostaw bezpośrednich. Gdy jednak możliwości te są ograniczone oraz gdy dodatkowo pojawiają się problemy finansowe, to należy wspierać się pozostałymi metodami, np. wykorzystywać magazyn jednostki centralnej, która w przypadku nieuregulowania płatności w terminie nie będzie od razu naliczać odsetek karnych. Będzie próbowała na początku wspomóc przedsiębiorstwo, które znajduje się w gorszej sytuacji finansowej. W tabeli 1 przedstawiono wpływ poszczególnych metod dostaw na koszty i cenę kupowanych towarów, materiałów.

Tabela 1. Wpływ poszczególnych dostaw na koszty i ceny

Typ dostaw	Koszty zarządzania magazynem	Cena towarów	Koszty utraconych możliwości
Bezpośrednie	wysokie	niska	nie
Z wykorzystaniem jednostki centralnej	niskie	średnia	tak
Łączone	niskie	średnia	tak
Z pominięciem producenta	niskie	wysoka	tak
Transakcje wzajemne	niskie	wysoka	tak

Źródło: Opracowanie własne.

To na co zarządzający szczególnie powinni zwrócić uwagę, to cena. Najlepszą gwarantują dostawy bezpośrednie. Najkosztowniejsze rozwiązania to wykorzystanie magazynu jednostki centralnej lub innych jednostek działających w grupach. W tym rozwiązaniu pojawiają się wysokie ceny, ryzyko pojawienia

się kosztów utraconych możliwości oraz dodatkowe koszty transportu. W najgorszym przypadku mogą też pojawić się koszty utraconych klientów. Pozostałe możliwości dostaw należy ocenić z punktu ponoszonych kosztów jako średnie. Funkcjonowanie razem to też wzajemna pomoc, co w krótkim okresie może pomóc przedsiębiorstwom zwłaszcza w obszarze zarządzania płynnością finansową.

Nie każde przedsiębiorstwo może funkcjonować w grupie zakupowej. Istnieją pewne bariery wejścia, których należy przestrzegać, jeżeli przedsiębiorstwa funkcjonujące w tego typu organizacji chcą budować przewagę nad konkurencją. Najważniejsze z nich to [Zimon, 2016, s. 219-229]:

- Bariery terytorialne – ograniczenie to jest związane z tym, że na danym obszarze nie może występować kilka firm działających w tej samej grupie zakupowej. Brak tego ograniczenia pozwalałby tworzyć kolejne jednostki w danym rejonie z podobną siłą konkurencyjną, co ograniczałoby wyniki finansowe obu jednostek.
- Bariery ekonomiczne – występują tutaj ograniczenia związane z obrotami, jakie przedsiębiorstwa powinny realizować.
- Bariery środowiskowe – ważna jest opinia środowiska na temat przedsiębiorstwa.
- Pozytywna rekomendacja członków grupy – poszczególni członkowie danego zintegrowanego systemu dostaw muszą zaakceptować nową jednostkę.
- Rodzaj prowadzonej działalności – w branżowych grupach zakupowych dopuszcza się tylko te firmy, które działają w tej samej branży. W przedsiębiorstwach wielobranżowych nie ma tego ograniczenia.

Każda grupa sama określa, czy pojawiają się jakieś bariery wejścia. W przypadku integratora zewnętrznego, którego celem będzie zwiększenie siły zakupowej, wszelkie bariery wejścia zostaną zlikwidowane. Inwestora może nie interesować, że dopuszcza na dany obszar kilka konkurencyjnych przedsiębiorstw, ponieważ ważny jest efekt skali, który uzyska dzięki nowym przedsiębiorstwom. W przypadku, gdy firmy same powołują i tworzą jednostkę centralną, wejście do grupy może zostać ograniczone przez pewne założenia – pojawiają się bariery wejścia do grupy zakupowej. Bariery te będą miały jednak za zadanie poprawić bezpieczeństwo czy siłę konkurencyjną poszczególnych uczestników grupy.

Podsumowanie

Działanie w ramach organizacji wielopodmiotowych to w zasadzie same zalety. Funkcjonowanie w ramach grupy opiera się na wspólnym dokonywaniu zakupów. Poprzez kontrole stanów magazynowych zarządzający powinni wybrać

optymalną metodę składania zamówień, która pozwoli uzyskać niską cenę, obniżyć koszty zarządzania zapasami i wyeliminować ryzyko utraty kontrahentów.

Wykorzystanie transakcji wzajemnych pozwala na uzupełnianie braków w magazynach, ale przede wszystkim na poprawę płynności finansowej. Przedsiębiorstwa mogą też korzystać z długich kredytów kupieckich udzielonych przez jednostkę centralną. Zyskują czas na zapłatę i czas na ściąganie środków pieniężnych.

Jedyny minus to zdolność porozumienia się i współpracy z uczestnikami tworzącymi grupę. Jest to najtrudniejsze zadanie, ponieważ niestety coraz częściej obserwuje się, że zarządzający przedsiębiorstwem interesuje los tylko swojej firmy. Zanikają albo w ogóle nie pojawiają się transakcje wzajemne, a brak współpracy i zaufania do przedsiębiorstwa, z którym buduje się siłę grupy zakupowej, to krok w kierunku jej likwidacji.

Literatura

- Blair R.D., Durrance C.P. (2014), *Group Purchasing Organizations, Monopsony, and Antitrust Policy*, "Managerial and Decision Economics", Vol. 35, Iss. 7, s. 433-443.
- Krawczyk W. (2011), *Logistyka. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Kumar N. (2007), *Strategie walki z rywalami, których orężem są niskie koszty*, „Harvard Business Review Polska” Marzec, s. 75-87.
- Nollet J., Beaulieu M., Fabbe-Costes N. (2017), *The Impact of Performance Measurement on Purchasing Group Dynamics: The Canadian Experience*, "Journal of Purchasing & Supply Management", Vol. 23, s. 17-27.
- Piorunkowska-Kokoszko J. (2015), *Grupy zakupowe i formy ich organizacji na przykładzie firm województwa łódzkiego*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” nr XIX, PTE Łódź, s. 76-86.
- Porter M. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Schotanus F., Telgen J., de Boer L. (2010), *Critical Success Factors Formanaging Purchasing Groups*, "Journal of Purchasing & Supply Management", Vol. 16, s. 51-60.
- Śliwa J., Przygoda M. (2010). *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa wielozakładowego w gospodarce rynkowej*, WWZ Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Weinstein L.W. (2006), *The Role of Group Purchasing Organizations (GPO) in the U.S. Medical Industry Supply Chain*, "Estudios De Economia Aplicada", Vol. 24-3, s. 790.
- Yang Y.C., Cheng H.K., Ding C., Li S. (2017), *To Join or Not to Join Group Purchasing Organization: A Vendor's Decision*, "European Journal of Operational Research", Vol. 258, Iss. 2, s. 581-589.

- Zimon G. (2013), *Płynność finansowa w przedsiębiorstwach tworzących grupy zakupowe* [w:] A. Kopiński, P. Kowalik (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 321, Wrocław, s. 213-221.
- Zimon G. (2015a), *Organizacja dostaw w grupie marketingowo-zakupowej*, „Logistyka”, nr 4, s. 7051-7057.
- Zimon G. (2015b), *Wpływ grupy marketingowo-zakupowej na sytuację i wyniki finansowe przedsiębiorstw* [w:] Z. Luty, M. Chmielowiec-Lewczuk (red.), *Rachunkowość, polityka makroekonomiczna, globalizacja*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 390, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 284-290.
- Zimon G. (2016), *Wpływ grup zakupowych na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 2(43), s. 219-229.

PRINCIPLES OF FUNCTIONING OF GROUP PURCHASING ORGANISATIONS

Summary: Functioning within multi-stakeholder organizations is becoming increasingly popular and necessary. Businesses usually join and work together to become more competitive. Joint action is to allow them to increase sales, reduce costs and build a strong market position. Growing competition and group purchasers made by individual customers become a big obstacle for the self-employed business. This is why it is often the case that different purchasing organizations appear in the market. The aim at improving the financial position of the entities that makes up them. Functioning in GPOs has its advantages and disadvantages, but the basis for the smooth functioning of the purchasing group is the close co-operation of all participants and the efficient organization of the supply system. The article presents the principles of functioning of enterprises within purchasing organizations.

Keywords: purchasing group, management, competition.