

Karolina Kolińska, Dawid Doliński
Instytut Logistyki i Magazynowania w Poznaniu

Grupowe zakupy materiałów jako sposób na obniżenie kosztów przedsiębiorstwa

Wstęp

W obecnych czasach przedsiębiorstwa poszukują obszarów, w których mogą obniżyć koszty operacyjne. Jednym ze sposobów obniżenia kosztów ponoszonych na zakup materiałów jest organizacja grupy zakupowej, w skład której wchodzi niezależne przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku. Podmioty na rynku zrzeszają się wówczas w ściśle określonym celu, tj. dokonywania mniejszych wydatków na zakupy i uzyskania oszczędności z tego tytułu. Firmy agregują swój popyt, dokonując zakupu za pośrednictwem jednej organizacji, poprzez osiągnięcie efektu skali uzyskują silniejszą pozycję w negocjacjach z dostawcami, dzięki czemu można osiągnąć lepsze warunki handlowe. Pod pojęciem warunków handlowych kryje się wiele czynników. Cena nie jest jedynym wyznacznikiem efektywności i oszczędności, chociaż uzyskanie niższej ceny jest oszczędnością wymierną i niepodważalną. Nie mniej jednak celem funkcjonowania grupy zakupowej powinno być zmniejszenie kosztów operacyjnych i uzyskanie szeroko rozumianych korzyści. Grupa zakupowa nie jest pojęciem nowym w gospodarce światowej, a także polskiej. Jest naturalnym kolejnym etapem rozwoju obszaru zakupów.

W niniejszym artykule autorzy skupią się na funkcjonowaniu i badaniu grup zakupowych dla niezależnych firm, które nie są powiązane ze sobą kapitałowo. W ostatnich latach w Polsce zauważalny jest bardzo silny trend powstawania grup zakupowych, który nasilany jest także poprzez wzrost powstawania różnego rodzaju organizacji współpracy zrzeszonych firm. Unia Europejska przeznaczona znaczne środki finansowe na tworzenie i funkcjonowanie organizacji przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju firm zrzeszanych w postaci klastrów regionalnych, centrów kompetencji, parków przemysłowo-naukowych, etc. Przyczynia się to do współpracy firm oraz do powstawania kolejnych grup zakupowych firm silnie ze sobą kooperujących.

Grupowe zakupy

Koszty logistyki w kosztach przedsiębiorstwa stanowią znaczący udział, co potwierdzają poniższe informacje [Bendkowski, Radziejowska, 2005]:

- udział kosztów materiałowych w kosztach przedsiębiorstwa wynosi od 50 do 70%, w zależności od branży,
- udział zapasów w majątku obrotowym stanowi często ok. 30%,
- znaczące koszty środków transportu i elektronicznego przetwarzania danych.

Analizując powyższe dane można zauważyć, że duża część kosztów przedsiębiorstwa związana jest zaopatrzeniem. A zatem działania optymalizacyjne w obszarze zakupów mogą przynieść znaczne oszczędności dla przedsiębiorstwa.

Dodatkowo należy pamiętać, że optymalny poziom zaopatrzenia materiałowego przyczynia się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku, co w obecnych czasach jest istotnym elementem osiągnięcia sukcesu przez firmę. Prawidłowe funkcjonowanie sfery zaopatrzenia wpływa również na jakość produktu, poziom logistycznej obsługi klienta oraz koszty całego systemu logistycznego [Kowalska, 2005].

Zakupy zaopatrzeniowe definiowane są jako funkcja odpowiedzialna za pozyskanie wyposażenia, materiałów, komponentów (półfabrykatów), części i usług poprzez nabywanie, dzierżawienie lub w inny legalny sposób w celu ich zużycia do produkcji lub odsprzedaży [Lysons, 2004].

Można zatem wywnioskować, że obszar zakupów obejmuje bardzo wiele elementów, a obniżenie nawet części nakładów ponoszonych na zakupy zaopatrzeniowe przyczyni się do zmniejszenia kosztów obszaru zaopatrzenia.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z polityką zakupów dokonywanych u tego samego dostawcy, a dotyczących wielu pozycji materiałowych [Sarjusz-Wolski, 1998]. Taka strategia jest stosowana m.in. z uwagi na [Krzyżaniak, 2002]:

- ograniczenia nałożone na proces zaopatrzenia, np. określona liczba dostaw w danym okresie,
- zaopatrzenie się w pewne pozycje materiałowe u tego samego dostawcy,
- wymagany poziom obsługi, odniesiony do jednoczesnej dostępności grupy produktów.

Powyższe podejście przyczyniło się do stworzenia koncepcji, która dotyczy zakupów danego produktu przez kilka przedsiębiorstw (grupa zakupowa) u jednego z dostawców, czyli grupowych zakupów.

Grupa zakupowa to dobrowolne zrzeszenie od kilku do kilkudziesięciu przedsiębiorstw wspólnie realizujących zakupy wyrobów i usług na rynkach, gdzie konsolidacja popytu zapewnia uzyskanie znacznie korzystniejszych warunków transakcji od dostawców. Przedmiotem zakupów za pośrednictwem grupy zakupowej mogą być pojedyncze asortymenty oraz grupy asortymentowe [www.ebpsystems.pl].

W ramach funkcjonowania grupy zakupowej można wyróżnić następujące elementy, które są charakterystyczne dla takich grup:

- koordynator**
 - jeden lub kilku ekspertów organizujących i koordynujących transakcje zakupowe,
 - utrzymuje relacje z dostawcami,
 - poszukuje nowych źródeł dostaw.
- uczestnicy**
 - uczestnicy wchodzący w skład grupowych zakupów,
 - mogą tworzyć komórkę zarządczo-organizacyjną odpowiedzialną za działanie grupy zakupowej (np. Rada Zakupowa),
 - tworzą prognozy zakupów towarów,
 - przesyłają zapotrzebowanie na produkty do koordynatora.

- c) **dostawcy produktów/usług**
- składają oferty na zapytanie ofertowe przekazane przez koordynatora,
 - negocjują z koordynatorem warunki zakupów.
- d) **prognozy zakupów**
- przygotowywane przez poszczególnych uczestników,
 - prognozy przekazywane przez uczestników powinny być cykliczne, np. 1 raz w miesiącu,
 - są podstawą do negocjacji z dostawcami.
- e) **zapotrzebowanie**
- przekazywane do koordynatora przez poszczególnych uczestników,
 - informacje na zapotrzebowaniu: lista produktów, ilość produktów, planowany termin dostawy, sugerowany dostawca.
- f) **aplikacja do zarządzania grupowymi zakupami**
- wykorzystywana do komunikacji pomiędzy koordynatorem, a uczestnikami.
- g) **umowa pomiędzy uczestnikami grupowych zakupów**
- umowa prawna, w której zdefiniowane są zasady przynależności do grupy zakupowej, a także obowiązki uczestników.

Kluczowym elementem grupy zakupowej jest koordynator, który skupia ekspertów organizujących i koordynujących transakcje zakupowe w podziale na obszary funkcjonalne: branże lub grupy asortymentowe. Koordynatorem grupy zakupowej może być zarówno zespół wyłoniony spośród uczestników grupy, jak i wyspecjalizowany podmiot zewnętrzny.

Proces realizacji grupowych zakupów materiałów w grupie przedsiębiorstw

Organizacja grupowych zakupów wymaga od przedsiębiorstw zainteresowanych zorganizowaniem takiej grupy podjęcia szeregu decyzji i ustaleń, które ukształtują przebieg procesu realizacji grupowych zakupów.

Do najważniejszych elementów, które należy wypracować przed rozpoczęciem realizacji procesu grupowych zakupów można zaliczyć:

- ustalenie listy produktów/materiałów/usług, które zostaną objęte grupowymi zakupami,
- przygotowanie standardowych formatek danych, zgodnie z którymi zbierane będą informacje o zapotrzebowaniu poszczególnych przedsiębiorstw,
- sporządzona i podpisana umowa o funkcjonowaniu grupy zakupowej,
- określenie zasad funkcjonowania koordynatora,
- wybór systemu do obsługi grupowych zakupów (narzędzie/platforma),
- określenie zasad rozliczania się przedsiębiorstw z poszczególnymi dostawcami produktów/materiałów/usług – model funkcjonowania grupy zakupowej.

Grupa zakupowa może funkcjonować wg różnych modeli. Do podstawowych modeli organizacji grupy zakupowej można zaliczyć:

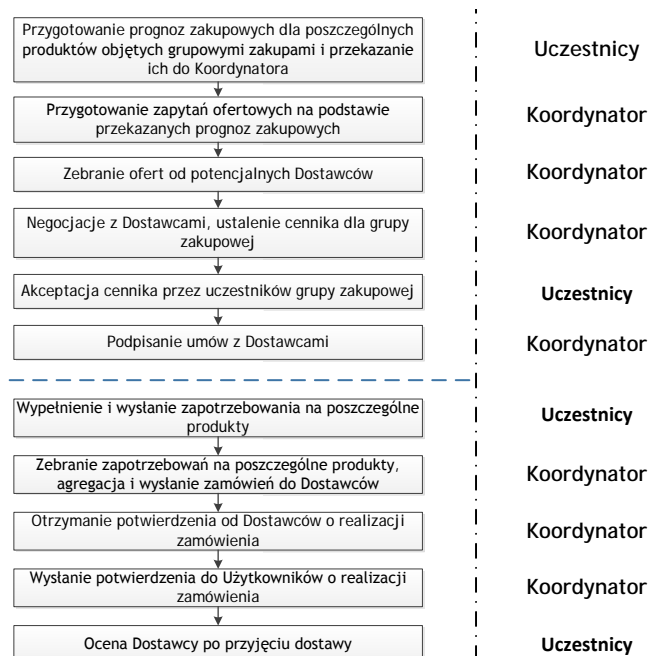
1. **Model pojedynczej firmy** – jedna z firm z grupy zakupowej dokonuje zakupów danej kategorii na rzecz całej grupy, a następnie odsprzedaje produkty do pozostałych firm zrzeszonych w grupie. Poszczególne przedsiębiorstwa rozliczają się z firmą, która zakupiła produkty u danego dostawcy.

2. **Model firmy negocjującej** – podmiot wiodący (jedno z przedsiębiorstw z grupy zakupowej) negocjuje warunki umowy z dostawcą danej kategorii i podpisuje umowę w swoim imieniu, zobowiązując jednocześnie dostawcę do zaoferowania nie gorszych warunków zakupu innym firmom. Firmy w grupie zakupowej są zobowiązane zawrzeć umowę z danym dostawcą. Poszczególne przedsiębiorstwa rozliczają się bezpośrednio z danym dostawcą.

3. **Model spółki zakupowej** – podmioty tworzące grupę zakupową działającą za pośrednictwem, specjalnie w tym celu utworzonej, spółki celowej, która negocjuje warunki umowy z dostawcą danej kategorii i zawiera z nim umowę. Firmy zaopatrują się w daną kategorię w spółce celowej. Poszczególne przedsiębiorstwa rozliczają się ze spółką, a nie z dostawcą.

W kolejnym kroku niezbędne jest zgromadzenie danych o zapotrzebowaniu za ustalony okres czasu dla poszczególnych produktów/materiałów/usług, w celu oszacowania potencjalnych oszczędności wynikających z grupowych zakupów. Na podstawie przeprowadzonej analizy dokonywany jest wybór ostatecznej listy produktów, które powinny zostać objęte procesem grupowych zakupów z uwagi na znaczący poziom możliwych oszczędności do uzyskania.

Po przygotowaniu powyższych elementów możliwe jest rozpocząć realizację procesu grupowych zakupów (rys. 1). Podczas realizacji tego procesu istotnym elementem jest przekazanie prognoz zakupowych przez Użytkowników do Koordynatora, aby mógł on rozpocząć negocjacje z poszczególnymi dostawcami produktów/materiałów/usług. Na rysunku 1 przedstawiono schemat przebiegu procesu grupowych zakupów wraz ze wskazaniem odpowiedzialności za wykonanie danej czynności.



Rys. 1. Proces realizacji grupowych zakupów. Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie grupowych zakupów w grupie przedsiębiorstw przynosi wymierne efekty, w szczególności w przypadku produktów i usług homogenicznych, np. energia elektryczna, telefonia komórkowa. W tabeli 1 i 2 przedstawiono

rezultaty jakie osiągnięto poprzez grupowe zakupy wybranych kategorii produktów i usług.

Tab. 1. Oszczędności w wyniku grupowych zakupów wśród przedsiębiorstw Klastra Spożywczego Południowej Wielkopolski

Kategoria	Oszczędności	Informacje dodatkowe
Energia	7%	liczba firm w grupie – 8
Paliwo	5%	liczba firm w grupie – 10
Telefonia komórkowa	10%	liczba firm w grupie – 10

Źródło: materiały Instytutu Logistyki i Magazynowania.

Tab. 2. Oszczędności w wyniku grupowych zakupów wśród przedsiębiorstw Podkarpackiego Klubu Biznesu

Kategoria	Oszczędności	Informacje dodatkowe
Energia	6%	liczba firm w grupie – 87
Paliwo	2,50%	liczba firm w grupie – 113
Przesyłki kurierskie	35%	liczba firm w grupie – 39
Materiały biurowe	6%	liczba firm w grupie – 34
Telefonia stacjonarna	30%	liczba firm w grupie – 30
Środki czystości	8%	liczba firm w grupie – 12
Butle z gazem LPG 11kg	15%	liczba firm w grupie – 19

Źródło: materiały Podkarpackiego Klubu Biznesu.

Należy pamiętać, że negocjacje z dostawcami odbywają się zazwyczaj przynajmniej raz w roku, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie oszczędności po każdym negocjacji. Niemniej jednak należy również mieć na uwadze fakt, iż w pewnym momencie dotrzemy do granicznej wartości, poniżej której dostawca nie będzie w stanie zaoferować z uwagi na utrzymanie rentowności swojego przedsiębiorstwa.

Narzędzia wspierające przebieg procesu grupowych zakupów

Podczas dokonywania wyboru narzędzia wykorzystywanego do wspomaganie procesu grupowych zakupów należy uwzględnić liczbę przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy zakupowej, a także liczbę materiałów, które zostały wybrane aby objąć je procesem grupowych zakupów oraz częstość ich zamawiania

Zastosowanie takich platform nie jest jednak wymogiem koniecznym uniemożliwiającym funkcjonowanie grupowych zakupów. Wystarczającym narzędziem może się okazać arkusz kalkulacyjny MS Excel, w którym można analizować i archiwizować zapotrzebowanie poszczególnych przedsiębiorstw na produkty/usługi, które objęte są grupowymi zakupami.

Zaletą zastosowania rozwiązania informatycznego dostępnego przez Internet jest możliwość bezpośredniego wprowadzania zapotrzebowań przez poszczególne przedsiębiorstwa, a także stały dostęp do narzędzia bez względu na miejsce i czas.

Pośrednim rozwiązaniem jest skorzystanie na pierwszym etapie funkcjonowania grupowych zakupów z arkusza kalkulacyjnego MS Excel, a w przypadku wzrostu liczby danych dokonać przejścia na wybrane narzędzie informatyczne. W tabeli 3 przedstawiono zestawienie kilku wybranych dostawców, którzy w swojej ofercie posiadają platformy wspomagające proces zarządzania grupowymi zakupami.

Tab. 3. Zestawienie wybranych dostawców systemów do wspomaganie procesu zarządzania grupowymi zakupami

Lp.	Dostawca	Produkt	Charakterystyka/korzyści
1	WEBtrader	WEBtrader	<ul style="list-style-type: none"> zarządzanie budżetami obsługa wniosków zakupowych zarządzanie kontrahentami negocjacje ofert Cloud Computing
2	Open Nexus Sp. z o.o.	Opennexus – platforma zakupowa	<ul style="list-style-type: none"> zarządzanie zapytaniami i umowami ramowymi komunikacja klienta z dostawcą zarządzanie grupami dostawców kwalifikacja dostawców
3	eXant Software Polska Sp. z o.o.	iBuilder e-Procurement	<ul style="list-style-type: none"> katalog produktów i usług proces zakupowy realizowany drogą elektroniczną – pełna automatyzacja procesu agregacja zapotrzebowań do poziomu jednego zamówienia możliwość wyboru dostawcy oraz oceny warunków realizacji zamówienia sporządzanie zapytań ofertowych oraz zapytań o cenę
4	eB2B Sp. z o.o.	eB2B Aukcja eB2B Procurement eB2B Sales Online eB2B CRM eB2B ALT	<ul style="list-style-type: none"> możliwość porównywania produktów i cen różnych dostawców branżowych graficzną prezentacją zamawianych towarów pełna eliminacja nieautoryzowanych zakupów korporacyjnych monitorowanie wydatków w podziale na dowolne centra kosztowe, jednostki organizacyjne itp.
5	EBP Systems Sp.j.	EBP Systems	<ul style="list-style-type: none"> wspomaganie zarządzania procesem zakupowym, od zapotrzebowania wewnętrznego do zapłaty faktury (ang. <i>End-To-End</i>) umożliwia kontrolę cen transakcyjnych z poziomu Centrum Zakupów umożliwia aktywne zarządzanie bazą dostawców poprzez wygodny mechanizm składania i aktualizacji ofert oraz możliwość przeprowadzenia oceny dostawcy zapewnia dostęp do szeregu statystyk dotyczących procesu zakupowego poprzez środowisko raportowe SAP Business Objects™ zapewnia kontrolę salda rozrachunków Grupy Zakupowej oraz każdego z jej uczestników
6	Marketplanet	Platforma MarketPlanet	<ul style="list-style-type: none"> agregacja popytu – centralna jednostka zakupowa jednolite procesy zakupowe standaryzacja asortymentu specjalizacja funkcji zakupowych zasady wyboru dostawców
7	OptiBuy	easyRFIX Ivalua Buyer	<ul style="list-style-type: none"> platforma obsługiwana za pomocą przeglądarki internetowej przystosowany zarówno do prostych aukcji, jak i aukcji o wielu parametrach oparty na modułach – klient indywidualnie dobiera moduły zgodnie ze swoimi potrzebami możliwość integracji systemu z systemem klasy ERP klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.webtrader.com.pl www.opennexus.pl, www.exant.pl, www.eb2b.com.pl, www.ebp.systems.pl, www.marketplanet.pl, www.optibu.com.pl.

Podsumowanie

Grupy zakupowe niewątpliwie przynieść mogą wiele korzyści ich uczestnikom, co pokazują także badania przeprowadzone przez autorów niniejszego artykułu. Jednak pomimo ekonomicznego uzasadnienia funkcjonowania grupy zakupowej, a także wielu korzyści płynących z uczestnictwa w takiej grupie, istnieje wiele barier i przeszkód podczas tworzenia takich grup. Należy mieć świadomość, że nie każda kategoria materiałów, czy surowców nadaje się do wspólnych zakupów. W przypadku ograniczeń związanych z podażą danych towarów, w dodatku gdy na rynku występuje mała liczba dostawców, zrzeszanie się przedsiębiorstw na rynku może przyczyniać się do konfliktów i obniżać możliwości konkurencyjne, zwłaszcza gdy istotne jest zachowanie ciągłości produkcji. Także dla surowców strategicznych, których posiadanie daje przewagę konkurencyjną, może występować znacząca niechęć czy też duża ostrożność przy podejmowaniu współdziałania i wspólnego kupowania. Istnieją także bariery natury organizacyjnej oraz psychologicznej. Duże koncerny konsolidują się na rynku i same w sobie tworzą grupy kapitałowe i naturalnie tworzą grupy zakupowe, natomiast firmy MŚP (Małe i Średnie Przedsiębiorstwa) charakteryzują się różnym zaawansowaniem organizacyjnym. Stąd nierzadko znacząca niechęć właścicieli i obawy przed zmianami związanymi z brakiem kontroli nad dostawcami. Istotnym czynnikiem jest także często spotykana bariera psychologiczna związana generalnie z procesem zmian i niechęcią pracowników do zmian. W dobie rozwoju technologicznego, bariery technologiczne mają obecnie coraz mniejszą wagę. Na rynku istnieje obecnie wiele rozwiązań technologicznych, konkurencja jest znacząca, co powoduje, że praktyczne wdrożenie platform do współpracy w ramach zorganizowanej grupy zakupowej nie jest procesem trudnym, kosztownym i pracochłonnym. Zdaniem autorów duże grupy zakupowe posiadające doświadczenie będą nadal rosły konsolidując swoje wolumeny zakupowe poprzez dołączanie kolejnych członków i będą stawały się coraz bardziej bezkonkurencyjne w stosunku do małych i nowo powstających inicjatyw.

Streszczenie

W niniejszym artykule autorzy przedstawili propozycję organizacji grupowych zakupów w grupie przedsiębiorstw. W zależności od wybranej formy współpracy przedsiębiorstw z dostawcami występuje różny poziom bezpośredniego zaangażowania danej organizacji w przebieg procesu grupowych zakupów. W przypadku znaczącej liczby przedsiębiorstw oraz materiałów objętych grupowymi zakupami proces wspomagany jest przez platformę, aplikację informacyjną do komunikacji firm pomiędzy sobą oraz z dostawcami, co ułatwia uporządkowanie wymiany danych oraz ich archiwizowanie.

Słowa kluczowe: grupowe zakupy materiałów, koszty operacyjne.

LITERATURA

1. Bendkowski J., Radziejowska G., 2005, *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 121.
2. Kowalska K., 2005, *Logistyka zaopatrzenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 17.
3. Krzyżaniak S., 2002, *Podstawy zarządzania zapasami w przykładach*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań, s. 198.
4. Lysons K., 2004, *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 13.
5. Sarjusz-Wolski Z., 1998, *Strategia zarządzania zaopatrzeniem*, Placet, Warszawa, s. 161.
6. www.eb2b.com.pl.
7. www.ebpsystems.pl.
8. www.exant.pl.
9. www.marketplanet.pl.
10. www.opennexus.pl.
11. www.optibuy.com.
12. www.webtrader.com.pl.