

УДК 658.72

Редченко К.І.*доктор економічних наук,
завідувач кафедри аудиту
Львівської комерційної академії*

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП

У статті проаналізовано основні чинники та особливості формування купівельної сили компаній. Визначено стратегії посилення впливу покупців на поведінку ділових партнерів та постачальників. Запропоновано послідовність та варіанти розвитку закупівельних груп для консолідації ресурсів та отримання знижок від постачальників за збільшення обсягів закупівлі.

Ключові слова: закупівельна група, учасники закупівельної групи, купівельна сила, оптимізація витрат, стратегія, постачальники.

Редченко К.И. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ЗАКУПОЧНЫХ ГРУПП

В статье проанализированы основные факторы и особенности формирования покупательной силы компаний. Определены стратегии усиления влияния покупателей на поведение деловых партнеров и поставщиков. Предложена последовательность и варианты развития закупочных групп для консолидации ресурсов и получения скидок от поставщиков за увеличение объемов закупки.

Ключевые слова: закупочная группа, участники закупочной группы, покупательная сила, оптимизация затрат, стратегия, поставщики.

Redchenko K.I. STRATEGIC ANALYSIS OF DEVELOPMENT OF GROUP PURCHASING ORGANIZATIONS

In the article the main factors and peculiarities of the purchasing power of companies are analyzed. Strategies to strengthen the impact of buyers on the behavior of business partners and suppliers are identified. The sequence and alternatives of development of Group Purchasing Organization to consolidate resources and to receive discounts from suppliers for increasing the volume of purchases are proposed.

Keywords: Group Purchasing Organization, members of Group Purchasing Organization, purchasing power, cost optimization, strategy, suppliers.

Постановка проблеми. Грамотне управління закупівлями в умовах конкуренції дозволяє забезпечити компаніям низку стратегічних переваг. Насамперед, до них належить оптимізація витрат за рахунок співпраці із постачальниками, які пропонують товари за найнижчими на ринку цінами, а також підвищення конкурентоспроможності ланцюга постачання, оптимізація розробки власних продуктів і скорочення термінів виведення новинок на ринок. Разом з тим, зусилля керівників компаній щодо управління закупівлями і постачанням часто не відображаються на реальних результатах. Одні компанії відчувають нестачу кваліфікованих кадрів, що зводить нанівець всі зусилля з оптимізації; інші стикаються з проблемами через некоректні цільові установки або через розбіжності між стратегією закупівель і корпоративною стратегією.

В середньому витрати на придбання товарів та послуг складають до 70% сукупних витрат компаній, тому керівники добре розуміють, що оптимізація закупівель може забезпечити підвищення прибутку. Відповідно, роль управління закупівлями прямо пов'язана з ідеєю скорочення витрат. Це досягається, зокрема, за рахунок отримання знижок від зовнішніх постачальників або шляхом впровадження процедур, спрямованих на скорочення непотрібних витрат, непередбачених кошторисом. Сьогодні подібні кроки є обов'язковими в багатьох ситуаціях, що стосуються управління пропозицією і попиту (у першому випадку мова йде переважно про контроль цін, у другому – про визначення оптимального асортименту придбаних товарів та послуг). Компанії, які ігнорують ці ключові методи оптимізації закупівель, зазвичай насилу домагаються зниження витрат, не кажучи вже про отримання переваг у процесі створення цінності.

На жаль, малий бізнес нечасто може конкурувати з великим бізнесом у сфері закупівель. Основними

причинами є незначні обсяги закупівель і відсутність кваліфікованого персоналу, який вміє і знає, що треба робити. Малий бізнес не може запропонувати такий обсяг закупівлі, щоб за нього продавцям було цікаво конкурувати.

Це створює передумови для об'єднання зусиль (кооперації) невеликих фірм та консолідації їх купівельної сили, тобто здатності впливати на рішення та поведінку постачальників. Однією з форм такого об'єднання є закупівельні групи (Group Purchasing Organization, GPO), які у науковій літературі іноді називаються закупівельними кооперативами, закупівельними об'єднаннями, закупівельними альянсами, організаціями групових закупівель тощо.

З початку минулого століття закупівельні групи стали одним з найбільш популярних інструментів отримання суттєвих знижок малих і середніх компаній різних сфер діяльності – охорони здоров'я, промисловості, сфері освіти, роздрібній торгівлі, підприємств державного сектору [1–3]. Крім допомоги у здійсненні закупівель потрібних товарів і послуг за нижчими цінами, вони пропонують своїм учасникам додаткові сервіси та можливості. Серед них можна виділити:

- управління ризиками (зменшення ризиків для клієнтів, коли закупівельна група бере на себе певні ризики, пов'язані із стабільністю поставок, коливанням цін чи поставками із ризикованих країн і регіонів);

- «зелені» закупівлі (коли група гарантує, що поставки здійснюються від постачальників, які жорстко дотримуються стандартів якості і безпеки продукції, що може бути додатковим бонусом у боротьбі за споживача);

- надання інших послуг (інформаційних, консалтингових, маркетингових, рекламних тощо).

Незважаючи на багатий міжнародний досвід, постійно діючі закупівельні групи в Україні практично

відсутні. Враховуючи економічні виклики, з якими сьогодні стикається вітчизняний бізнес, та необхідність оптимізації витрат в умовах падіння платоспроможного попиту, вироблення стратегічних підходів до створення і розвитку закупівельних груп є актуальним науковим завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед зарубіжних вчених, які досліджували стратегічні аспекти створення та функціонування закупівельних груп, потрібно відзначити А. Кокса [4], Дж. Пфедфера [5], Х. П. Марвела [6], Дж. Дана [7], К. М. Снайдера [8]. Цими дослідниками було обґрунтовано економічну доцільність спільних закупівель з метою підвищення купівельної сили покупців та забезпечення їх конкурентоспроможності, розроблено низку організаційних моделей створення та функціонування закупівельних груп, визначено місце закупівельних груп у системі стратегічних відносин ринкових суб'єктів господарювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте у науковій літературі, особливо вітчизняній, майже відсутні дослідження з аналізу стратегій розвитку закупівельних груп з урахуванням купівельної сили їх учасників та особливостей партнерських взаємовідносин між постачальниками і покупцями.

Мета статті полягає у виявленні ключових чинників, що впливають на купівельну силу компанії, та визначенні типових стратегій та варіантів розвитку закупівельних груп в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентна позиція фірми визначається не тільки її ринковою часткою та величиною доходів, але й її здатністю контролювати активи, яких потребують інші учасники ринку, та підтримувати серед них належну ділову репутацію. Одним з головних чинників позиції фірми є її купівельна сила, яка характеризується тим, наскільки важливою є фірма з погляду її постачальників.

Рівень купівельної сили фірми визначається багатьма чинниками, серед яких найчастіше виділяють заміність продукту, що придбається, характер взаємовідносин з постачальником, рівень інформаційної асиметрії, обсяги закупівель та чинники, пов'язані з репутацією фірми-покупця (табл. 1).

Якщо ринкова сила покупця переважає ринкову силу постачальника, виникає ситуація домінування покупця, коли той намагається диктувати умови

постачальнику, отримуючи знижки, відстрочки платежів та інші вигідні для себе умови. Якщо ж ситуація є протилежною, у ділових взаємовідносинах домінує постачальник (продавець), для якого інтереси дрібних покупців можуть бути не надто важливими.

На рис. 1 наведена матриця аналізу купівельної сили фірми, яка дозволяє побачити можливі варіанти взаємодії покупців та постачальників. Невеликі та середні фірми з відносно незначним оборотом, як правило, потрапляють у нижню частину матриці, але, природно, прагнуть покращити свої позиції і переміститися вгору.

Варіантів зробити це не так вже багато. За Р. Емерсоном [9], існує лише декілька універсальних стратегій посилення впливу, якими можуть скористатися слабкі учасники партнерських відносин: 1) зменшення зацікавленості у співпраці; 2) розширення мережі стосунків; 3) підвищення свого статусу; 4) формування коаліції з іншими слабкими учасниками. Якщо поширити цю концепцію на відносини між покупцем і постачальником, то перша стратегія полягатиме у припиненні або радикальному зменшенні співпраці, коли покупець за допомогою таких заходів, як диверсифікація, зменшує свою залежність від основного постачальника.



Рис. 1. Матриця аналізу купівельної сили фірми

Друга стратегія може полягати у пошуку нових постачальників на інших ринках, розвитку покуп-

Таблиця 1

Чинники, що впливають на купівельну силу фірми

Чинники купівельної сили		Показники
Замінність продукту	Пропозиція	Наявність продукту у постачальника Кількість доступних постачальників, що пропонують аналогічний продукт Регулювання ринку, обмеження продажу
	Попит	Наявність на ринку продуктів-замінників
Взаємовідносини з постачальником		Важливість партнера у контексті прийняття ділових рішень Тривалість та історія співпраці Усвідомлення важливості співпраці Вартість утримання/пошуку нового покупця для постачальника
Рівень інформаційної асиметрії		Обізнаність щодо ситуації на ринку Володіння інформацією про можливості закупівель Прозорість та доступність публічної інформації постачальників
Обсяги закупівель		Величина обороту із закупівель Частка у закупівлі
Репутація		Бренд, торгова марка Масштаб діяльності Статус експерта у галузевих рішеннях Рівень технологій, що застосовуються Фінансовий стан (включаючи ціни та структуру витрат) Логістичні можливості

цями своєї мережі контрагентів та диверсифікації джерел постачання.

Третя стратегія безпосередньо пов'язана з розвитком бренду, набуттям галузевого досвіду, розробкою ноу-хау та іншими заходами, спрямованими на підвищення репутації.

І, нарешті, четверта стратегія передбачає кооперування та об'єднання з іншими покупцями для збільшення своєї купівельної сили. Одним з найбільш поширених способів зробити це є створення купівельної організації, яка би консолідувала ресурси і компетенції її учасників. Фірми, що на правах учасників беруть участь у діяльності купівельних груп, отримують значно більшу купівельну силу та гнучкість за рахунок можливості обирати між пропозиціями різних постачальників. Крім того, для покупців, об'єднаних у купівельні групи, стають доступними товари і послуги від виробників вищого рівня; вони можуть відійти від співпраці з місцевими постачальниками і перейти на регіональний чи міжнародний рівень закупівель.

Невеликі фірми у своїй купівельній діяльності часто стикаються з високим рівнем невизначеності та проблемами взаємовідносин з великими постачальниками, які не сприймають їх потреби серйозно. Тому покупці з незначними обсягами замовлень прагнуть максимально формалізувати стосунки з постачальниками і добитися певних гарантій шляхом укладання довгострокових договорів, створення спільних підприємств тощо. Разом з тим можливості лобювати свої інтереси окремо у невеликих фірм є обмеженими, що спонукає їх до об'єднання та висунення привабливих пропозицій постачальникам на основі консолідованої позиції купівельної групи.

Створення та розвиток купівельної групи може включати декілька етапів, які потрібні для консолідації купівельної сили її учасників (рис. 2). Найперше, для досягнення рівня купівельної сили, позначеного на рисунку номером (1), потрібно досягнути домовленості між декількома потенційними учасниками і консолідувати ресурси (обсяг замовлень) до величини, що дозволяє отримати привабливу для учасників знижку.

На цьому етапі переговори про об'єднання можуть ініціювати як окремі учасники, так і вже існуючі неформальні групи (A'), які мають досвід разових (нерегулярних) спільних закупівель. Такі групи часто стають основою для приєднання до них інших учасників.

Закупівельна група, що діє на місцевому ринку, може включати від 2–4 до 30–50 і більше учасників (верхня межа визначається як ситуативними чинниками, так і обмеженнями, що накладаються необхідністю якісно адмініструвати, координувати та погоджувати інтереси учасників). Така група надає перевагу роботі з локальними виробниками, вбудовуючи партнерські стосунки з відносно невеликою кількістю постачальників.

По мірі зростання кількості учасників та консолідації більших обсягів ресурсів закупівельна група досягає другого рівня купівельної сили, який дозволяє їй вийти на регіональний рівень і почати працювати з потужнішими постачальниками, отримуючи більші знижки та пільги. На регіональному рівні закупівельні групи змушені вирішувати низку складніших завдань (наприклад, обслуговування широкого асортименту товарів, юридична підтримка, впровадження інформаційних систем управління закупівлями тощо).

У багатьох країнах закупівельні групи утворюють мережі або асоціації, такі як Euro-nics (Нідерланди; близько 6 тис. учасників), GAS (Італія; об'єднує близько 700 груп, кожна з яких нараховує 10–300 учасників) та Seikatsu Club (Японія; до складу об'єднання входить 600 споживчих кооперативів з 19 префектур, близько 300 тис. учасників). Такі мережі досягають найвищого рівня консолідації купівельної сили і пропонують учасникам різні послуги: відкривають свої магазини, надають транспортні і логістичні послуги, забезпечують страхування майна і вантажів тощо.

Кожна фірма, яка розглядає можливості участі у закупівельних групах, повинна враховувати плюси і мінуси кожного з варіантів – участь у неформальній групі, входження у місцеву чи регіональну закупівельну організацію чи приєднання до потужної закупівельної мережі, що діє у національних масштабах і глобально.

Висновки. Для українських компаній, родинних фірм чи фізичних осіб найбільш реалістичними варіантами є участь у створенні місцевої або регіональних закупівельних груп. При цьому кожна фірма може і повинна дотримуватися природної та доречної стратегії участі. Проте у межах групи не потрібно допускати конфлікт інтересів різних учасників. Для уникнення цього потрібно уважно вибирати модель формування закупівельної групи – наприклад, модель рівних учасників або модель диференціювання, коли у групі є засновники, які на відміну від рядових учасників безпосередньо керують закупівельною групою, визначають її політику і мають за це додаткові бонуси.

Створення закупівельної групи дозволяє її учасникам економити кошти на закупівлі, заощаджувати час на проведення переговорів і пошук найкращого постачальника, забезпечувати конкурентні переваги на ринку незалежно від масштабів діяльності. Деякі

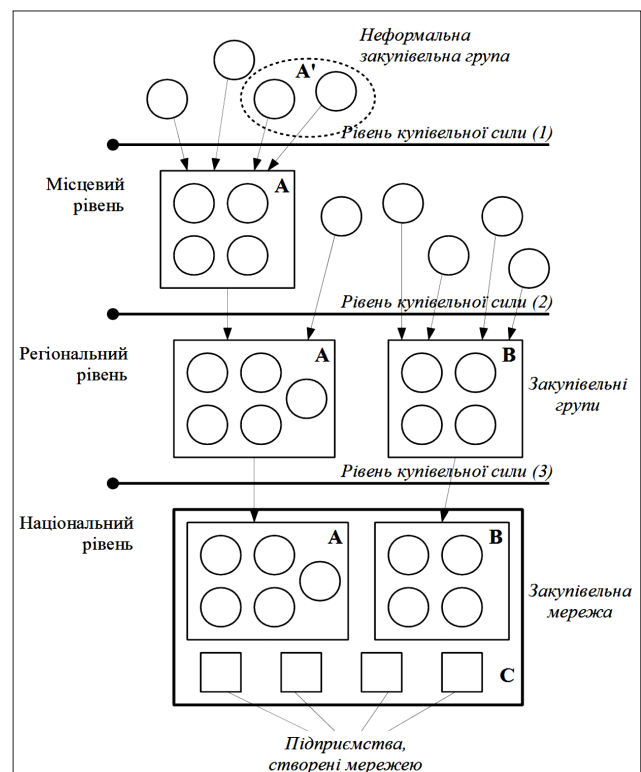


Рис. 2. Послідовність та варіанти розвитку закупівельних груп

закупівельні групи формують додатковий спільний бюджет, який іде на створення і подальше використання спільної торгової марки учасників групи, проведення спільних маркетингових заходів та покращення внутрішнього менеджменту. Це створює нові можливості для кооперації учасників закупівельної групи задля спільного освоєння нових компетенцій та виходу на новий розвиток, зазвичай недоступний більшості малих та середніх фірм.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Doucette W. R. Influences on member commitment to group purchasing organizations / W. R. Doucette // *Journal of Business Research*. – 1997. – Vol. 40. – P. 183–189.
2. Zentes J. Allied groups on the road to complex networks / J. Zentes, B. Swoboda // *Technology in Society*. – 2000. – Vol. 22. – P. 133–150.
3. Faes W. The pursuit of global purchasing synergy / W. Faes, P. Matthyssens, K. Vandenbempt // *Industrial Marketing Management*. – 2000. – Vol. 29. – № 6. – P. 539–553.
4. Cox A. Understanding buyer and supplier power: A framework for procurement and supply competence / A. Cox // *Journal of Supply Chain Management*. – 2001. – Vol. 37. – № 1. – P. 8–15.
5. Pfeffer J. The external control of organizations: A resource dependence perspective / J. Pfeffer, R. Salancik. – Stanford : Stanford University Press, 2003. – 336 p.
6. Marvel H. P. Group purchasing, nonlinear tariffs, and oligopoly / H. P. Marvel, H. Yang // *International Journal of International Organization*. – 2008. – Vol. 26. – P. 1090–1105.
7. Dana J. Buyer Groups as Strategic Commitments / J. Dana // Working Paper #0067. – The Center for the Study of Industrial Organization at Northwestern University, 2006. – 26 p.
8. Snyder C. M. Why Do Larger Buyers Pay Lower Prices? Intense Supplier Competition / C. M. Snyder // *Economics Letters*. – 1998. – Vol. 58. – P. 205–209.
9. Emerson R. Power-Dependence Relations / R. Emerson // *American Sociological Review*. – 1962. – Vol. 27. – № 1. – P. 31–41.