



Grzegorz Zimon

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

STRATEGIE ZARZĄDZANIA AKTYWAMI OBROTOWYMI W BRANŻOWYCH GRUPACH ZAKUPOWYCH

Streszczenie: Zarządzanie aktywami obrotowymi ma decydujący wpływ na płynność finansową, czyli bezpieczeństwo finansowe jednostki. Agresywne zarządzanie poszczególnymi elementami jest ryzykowne, z kolei zbyt konserwatywne (zachowawcza polityka zarządzania aktywami) powoduje wzrost kosztów. Utrzymanie wysokich stanów zapasów, kredytowanie odbiorców kosztuje. Ważny więc jest wybór strategii, która pozwoli przedsiębiorstwu na bezpieczne funkcjonowanie i uzyskiwanie zysków. Zarządzanie aktywami komplikuje się w sytuacji, gdy na decyzję odnośnie do kształtowania polityki zarządzania poszczególnymi elementami aktywów obrotowych ma wpływ jednostka zewnętrzna, np. jednostka centralna w grupie zakupowej. W artykule zaprezentowano strategie zarządzania aktywami obrotowymi w jednostkach działających w branżowych grupach zakupowych.

Słowa kluczowe: aktywa obrotowe, strategie, grupy zakupowe.

JEL Classification: G30, G33.

Wprowadzenie

Aktywa obrotowe pełnią w przedsiębiorstwie ważną rolę, ponieważ zarządzanie nimi ma duży wpływ na wyniki finansowe, efektywność zarządzania i bezpieczeństwo funkcjonowania przedsiębiorstwa. Poziom aktywów obrotowych i ich struktura zależy od branży oraz typów działalności. W jednostkach produkcyjnych jest niski. W przedsiębiorstwach usługowych na ogół również jest na niskim poziomie, a w strukturze aktywów obrotowych nie występują zapasy. Najwyższy poziom aktywów obrotowych występuje w jednostkach han-

dlowych. W przedsiębiorstwach, w których udział aktywów trwałych w majątku ogółem jest wysoki, z reguły zysk jest na niskim poziomie, ponieważ majątek ten kreuje wysokie koszty stałe [Dębski, 2005, s. 47]. Znacznie korzystniejsza jest odwrotna sytuacja, gdy aktywa obrotowe przewyższają aktywa trwałe. Taka struktura aktywów dobrze wpływa na bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstwa. Utrzymanie płynności finansowej jest największym codziennym problemem przedsiębiorstw [Czekaj, Dresler, 2005, s. 116].

Aktywa obrotowe mają charakter krótkoterminowy i są odtwarzane w ciągu roku kilkakrotnie [Wędzki, 2003, s. 41]. Mają one najważniejszy wpływ na zarządzanie płynnością finansową. Utrzymanie aktywów obrotowych kosztuje, stąd duże znaczenie dla kosztów przedsiębiorstwa ma wybór odpowiedniej strategii zarządzania aktywami obrotowymi.

Aktywa obrotowe dzielą się na kilka elementów, co utrudnia proces zarządzania nimi. Każdy element aktywów obrotowych to inne podejście do zarządzania nimi. Zarządzanie nimi polega na tworzeniu odpowiedniej polityki dla poszczególnych elementów aktywów obrotowych.

Mocno skomplikowana jest sytuacja w jednostkach działających w grupach zakupowych. Wspólne zakupy organizowane przez spółkę integrującą grupę zakupową mają silny wpływ na poszczególne elementy aktywów obrotowych. W artykule przedstawiono, jakie strategie zarządzania aktywami obrotowymi stosują przedsiębiorstwa działające w branżowych grupach zakupowych.

1. Branżowe grupy zakupowe

Małym i średnim przedsiębiorstwom działającym samodzielnie na rynku bardzo ciężko jest budować silną pozycję. Od pozycji rynkowej każdego przedsiębiorstwa zależy jego byt ekonomiczny i możliwości rozwoju [Siemińska, 2003, s. 31]. Dużą szansą dla małych przedsiębiorstw jest funkcjonowanie razem w ramach organizacji wielopodmiotowych. Działanie w grupie daje możliwości poprawy wyników finansowych przedsiębiorstw. Działanie razem jest szansą na bezpieczeństwo funkcjonowania i systematyczny rozwój. Do organizacji wielopodmiotowych można zaliczyć grupy zakupowe (GPO – Group Purchasing Organization). Ich celem jest wzmocnienie siły konkurencyjnej. Jest to możliwe dzięki zjednoczeniu członków grupy i uzyskaniu potężnej siły zakupowej [Blair, Durrance, 2014, s. 433-443]. Duży wpływ na sukces grupy zakupowej mają relacje pomiędzy poszczególnymi uczestnikami; przedsiębiorstwa powinny sobie zaufać [Schotanus, Telgen, de Boer, 2010].

Grupę zakupową najprościej można określić jako grupę przedsiębiorstw z tej samej lub innej branży, które łączą się w celu dokonywania wspólnych zakupów [Zimon, 2015, s. 284-290]. Grupa zakupowa to grupa współpracujących przedsiębiorstw, która wspólnie kontroluje i usprawnia przepływy rzeczowe, informacyjne i pieniężne od dostawców do ostatecznych odbiorców [Zimon, 2014, s. 319-327]. Jednostki funkcjonujące w takim systemie tworzą odrębną jednostkę centralną, której głównym zadaniem jest realizacja celów wytyczonych przez przedsiębiorstwa działające w danym systemie. Grupę zakupową często określa się jako pośrednika ułatwiającego relację między kupującymi a dostawcami [Nollet, Beaulieu, Fabbe-Costes, 2017, s. 18].

Ważnym podziałem, ze względu na ocenę efektywności zarządzania finansami, jest podział grup na branżowe i wielobranżowe. Jest on istotny z punktu widzenia natężenia najważniejszej cechy, dla której zakłada się grupy zakupowe, tj. efektu skali. W grupach zakupowych branżowych działają przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach tylko jednej branży. Ma to pozytywne znaczenie dla zwiększenia efektu skali „power buy”. Firmy działające w tego typu grupie zamawiają ten sam rodzaj towaru. Powoduje to ograniczenie dostawców na dany asortyment do minimalnej liczby np. dwóch lub trzech, co skutkuje tym, że skala zamówienia jest duża. Jednostka centralna negocjuje w takim przypadku warunki zakupu dla branżowej grupy zakupowej. Posiada więc mocny atut w postaci wielkości zamówienia, z którą dostawca (producent) musi się liczyć.

W przypadku grup zakupowych wielobranżowych efekt skali jest mniej widoczny w przypadku zakupu towarów, którymi przedsiębiorstwa handluje. Za to wspólne działanie daje im możliwość obniżenia kosztów przez zakup usług, takich jak telekomunikacyjne, prawne, zakup paliwa i energii. W strukturze kosztów prowadzonej działalności koszty te są jednak na niskim poziomie, korzyści więc będą również niewielkie, co zniechęca przedsiębiorstwa do udziału w grupach wielobranżowych.

2. Obszary zarządzania aktywami obrotowymi

Zapasy to ważny element aktywów obrotowych występujących w niemal każdym przedsiębiorstwie. W przedsiębiorstwach handlowych zapasy tworzą towary. Najważniejsze przyczyny utrzymywania zapasów to zapewnienie ciągłości produkcji i sprzedaży [Gabrusewicz, 2014, s. 95]. Problemem w zarządzaniu zapasami jest ukształtowanie takiego poziomu zapasów, który zapewni ciągłość produkcji i sprzedaży przy minimalnych kosztach [Czekaj, Dresler,

2005, s. 134]. Błędy w ustalaniu poziomu prowadzą do utraty możliwości sprzedaży, co zwiększa koszty zarządzania zapasami. Pojawiają się wtedy koszty utraty klienta.

Zarządzający zapasami mogą stosować trzy klasyczne strategie zarządzania zapasami. Są to:

- strategia konserwatywna, która polega na tworzeniu wysokich stanów zapasów bezpieczeństwa w celu uniknięcia sytuacji związanych z brakiem danego asortymentu,
- strategia agresywna – jej cechą charakterystyczną jest niski poziom zapasów,
- strategia umiarkowana – pośrednia pomiędzy strategią konserwatywną i agresywną.

Należności to najtrudniejszy element zarządzania kapitałem obrotowym. Proces zarządzania należnościami zaczyna się w momencie, gdy sprzedający wystawia fakturę z odroczonym terminem płatności. Sprzedaż z odroczonym terminem płatności jest swego rodzaju decyzją inwestycyjną. Firma angażuje środki finansowe w należności u odbiorców, spodziewając się zapłaty w późniejszym okresie [Rutkowski, 2016, s. 438].

Sprawne zarządzanie należnościami wymaga ciągłej analizy i kontroli ich poziomu. Ich wzrost jest oznaką zwiększenia zakresu kredytowania odbiorców oraz większego zapotrzebowania na kapitał obrotowy [Kusak, 2006, s. 83]. Jeżeli nastąpi zwiększanie poziomu należności, to mogą zmniejszyć się zasoby pieniężne, co negatywnie wpływa na regulowanie bieżących zobowiązań. W przypadku polityki zarządzania należnościami wyróżnia się trzy strategie [Bień, 2005, s. 222]:

- strategię konserwatywną, zmierzającą do całkowitego wyeliminowania ryzyka niewypłacalności klientów, gdzie zaleca się ściśle przestrzeganie terminów [Sierpińska, Wędzki, 2005, s. 147],
- strategię agresywną, przewidującą udzielanie kredytu kupieckiego każdemu odbiorcy, nawet tym o wysokim ryzyku wypłacalności,
- strategię umiarkowaną, będącą pośrednim rozwiązaniem w przypadku zarządzania należnościami. Korzysta ona z dobrych cech klasycznych strategii i minimalizuje ich wady.

Środki pieniężne to najbardziej płynna część aktywów bieżących. Na ogół ich poziom w strukturze aktywów obrotowych jest niewielki. Zarządzanie nimi powinno polegać na utrzymywaniu pewnej rezerwy na wypadek nagłej potrzeby uregulowania zobowiązań. Jeżeli w jednostce udział inwestycji krótkoterminowych w strukturze aktywów obrotowych przekracza 10%, to taką politykę należy określić jako konserwatywną. Wynik w przedziale 0%-2% to z kolei agresywny sposób zarządzania najbardziej płynnymi aktywami obrotowymi.

3. Strategie zarządzania aktywami obrotowymi

Zarządzanie aktywami bieżącymi to wynik zarządzania poszczególnymi elementami składającymi się na aktywa obrotowe. Na podstawie strategii zarządzania zapasami, należnościami i środkami pieniężnymi, należy wyróżnić dwie strategie: konserwatywną i agresywną. Strategię umiarkowaną można pominąć, ponieważ jej podstawę stanowi klasyczny lub agresywny sposób zarządzania aktywami obrotowymi. Na ogół strategia umiarkowana jest określana jako ta optymalna, która wykorzystuje najlepsze cechy strategii konserwatywnej i minimalizuje te najgorsze, czyli jest idealna, w związku z tym ciężko jest ją osiągnąć. Dobrym rozwiązaniem jest rozdzielenie strategii umiarkowanej na: konserwatywno-umiarkowaną i agresywno-umiarkowaną.

Strategia konserwatywna to przede wszystkim bezpieczne zarządzanie majątkiem obrotowym. Zapasy są na poziomie przekraczającym rezerwę bezpieczeństwa. Należności stanowią niższy poziom od zapasów. Jest to spowodowane chęcią zmniejszenia ryzyka wystąpienia należności przeterminowanych. Taki sposób działania może zniechęcać odbiorców do dokonywania zakupów u jednostek, które mocno kontrolują i szybko ściągają należności. Ta polityka zarządzania może w dłuższym okresie obniżyć przychody ze sprzedaży. Inwestycje krótkoterminowe powinny być na wysokim poziomie przekraczającym poziom 5%. Strategię tę można określić jako bezpieczną, gdyż przedsiębiorstwo posiada wysoki stan aktywów obrotowych, co pozytywnie wpływa na poziom płynności finansowej i kapitału obrotowego netto. Negatywnie należy ocenić wysoki stan zapasów, które generują zbędne koszty.

Strategia konserwatywno-umiarkowana to strategia ukierunkowana na optymalizację poziomu aktywów obrotowych. Charakteryzuje się ona wysokim stanem zapasów i należności. Należności przewyższają zapasy i jest to wynik rozluźnienia polityki ściągania należności od odbiorców. Środki pieniężne stanowią, podobnie jak w przypadku strategii konserwatywnej, znaczący udział ponad 5% w strukturze aktywów obrotowych. Strategia ta wpływa pozytywnie na płynność finansową, ale jest bardzo kosztowna. Przedsiębiorstwo kredytuje też dużą ilość odbiorców oraz zapasy. Ten sposób zarządzania aktywami obniża zyski oraz wskaźniki szybkiej płynności.

Strategia agresywna to strategia bardzo ryzykowna. Jej cechą charakterystyczną jest niska płynność finansowa. Przedsiębiorstwo stara się utrzymywać zapasy na niskim poziomie. Dąży do stosowania strategii Just In time w zarządzaniu zapasami. Poziom należności jest utrzymywany na wysokim poziomie. Można powiedzieć, że jednostce zależy przede wszystkim na zdobyciu klienta

i sprzedaniu towarów. Sprzedaje towary każdemu, czasem nawet nieznanym klientom. Tak agresywna sprzedaż zwiększa poziom należności, które jednak w długim okresie mogą w dużej części być przeterminowane. Pomimo że poziom należności jest wysoki, duży udział w nich stanowią właśnie należności trudne do ściągnięcia, co negatywnie wpływa na rzeczywistą płynność finansową. Dodatkowo jednostki, które agresywnie zarządzają aktywami obrotowymi, posiadają niski poziom środków pieniężnych, co również obniża płynność finansową przedsiębiorstwa. Mimo że przedsiębiorstwo posiada ogółem niski stan aktywów obrotowych, to jednak koszty zarządzania nimi są wysokie. Wysoki poziom należności to koszty kredytowania, a niski poziom zapasów to ryzyko powstania kosztów utraconych możliwości. Koszty utraconych możliwości sprzedania towarów to koszty utraty klienta. Strategia ta najczęściej występuje w przedsiębiorstwach, które mają kłopoty finansowe, popełniły błędy i raczej nie powinna być świadomym wyborem. Teoretycznie, jeżeli nie pojawi się wstrzymanie sprzedaży i proces ściągania należności działa sprawnie, to ta polityka zarządzania znacznie obniża koszty i pozwala uzyskać wysokie zyski.

Strategia agresywno-umiarkowana jest modyfikacją strategii agresywnej. To bezpieczniejszy sposób zarządzania aktywami obrotowymi w porównaniu do strategii agresywnej. Ten sposób zarządzania to niski poziom zapasów, ale z minimalnym zapasem bezpieczeństwa. Należności występują na wysokim poziomie, ale nie przewyższają 60%. Wolne środki pieniężne pojawiają się sporadycznie/ jest ich niewiele. Zarządzający starają się utrzymać nieznacznie wyższy poziom aktywów obrotowych nad zobowiązaniami bieżącymi, co pozwala zachować niską płynność finansową. Przedsiębiorstwo, stosując ten typ zarządzania, ma możliwość uzyskania wysokich zysków.

4. Ocena zarządzania aktywami obrotowymi w branżowych grupach zakupowych

Analizie poddano 25 przedsiębiorstw działających w branżowych grupach zakupowych (przedsiębiorstwa handlowe z branży budowlanej). W tabeli 1 zaprezentowano udział zapasów w aktywach obrotowych.

Tabela 1. Udział zapasów w aktywach obrotowych w analizowanych przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwo	2015	2014	2013	Średnia
1	0,34	0,36	0,33	0,34
2	0,32	0,31	0,34	0,32
3	0,39	0,36	0,28	0,34
4	0,42	0,47	0,43	0,44
5	0,56	0,52	0,46	0,51
6	0,37	0,40	0,43	0,40
7	0,61	0,52	0,59	0,57
8	0,43	0,45	0,40	0,42
9	0,42	0,41	0,35	0,39
10	0,47	0,42	0,38	0,42
11	0,33	0,36	0,37	0,35
12	0,38	0,39	0,49	0,42
13	0,82	0,85	0,71	0,80
14	0,50	0,45	0,57	0,51
15	0,48	0,53	0,47	0,49
16	0,47	0,54	0,52	0,51
17	0,50	0,50	0,47	0,49
18	0,45	0,45	0,39	0,43
19	0,36	0,42	0,47	0,42
20	0,25	0,23	0,25	0,25
21	0,41	0,35	0,49	0,42
22	0,33	0,43	0,42	0,39
23	0,47	0,51	0,50	0,49
24	0,49	0,55	0,44	0,49
25	0,68	0,70	0,61	0,66

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza wykazała, że w przypadku większości, tj. 22 jednostek, udział zapasów w aktywach obrotowych jest na poziomie od 30% do 50%. Tylko dwa przedsiębiorstwa gromadzą bardzo wysoki poziom zapasów – ponad 60%. Ich sposób zarządzania należy określić jako konserwatywny. W większości jednostek należności od odbiorców przewyższają zapasy.

W tabeli 2 przedstawiono wyniki dotyczące udziału należności w aktywach obrotowych.

Tabela 2. Udział należności w aktywach obrotowych

Przedsiębiorstwo	2015	2014	2013	Średnia
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	0,62	0,56	0,59	0,59
2	0,56	0,50	0,58	0,55
3	0,59	0,62	0,71	0,64
4	0,51	0,50	0,55	0,52
5	0,43	0,40	0,48	0,44
6	0,48	0,59	0,55	0,54

cd. tabeli 2

1	2	3	4	5
7	0,20	0,28	0,21	0,23
8	0,56	0,53	0,59	0,56
9	0,57	0,58	0,63	0,60
10	0,53	0,57	0,61	0,57
11	0,34	0,35	0,38	0,36
12	0,47	0,51	0,38	0,45
13	0,14	0,13	0,10	0,12
14	0,48	0,53	0,42	0,48
15	0,48	0,43	0,46	0,45
16	0,45	0,42	0,39	0,42
17	0,49	0,50	0,50	0,50
18	0,48	0,50	0,45	0,47
19	0,64	0,58	0,52	0,58
20	0,74	0,76	0,74	0,75
21	0,54	0,57	0,41	0,51
22	0,55	0,56	0,58	0,56
23	0,16	0,12	0,11	0,13
24	0,50	0,45	0,56	0,50
25	0,32	0,29	0,39	0,34

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie powyższych badań, można stwierdzić, że w 15 przedsiębiorstwach przeważają należności w strukturze aktywów. W 11 z nich ich udział w aktywach obrotowych stanowi ponad 55%.

Ostatni element, który poddano analizie to inwestycje krótkoterminowe. We wszystkich analizowanych jednostkach tworzyły je środki pieniężne w kasie i na rachunku bankowym. W tabeli 3 pokazano udział inwestycji krótkoterminowych w aktywach obrotowych w poszczególnych latach.

Tabela 3. Udział inwestycji krótkoterminowych w aktywach obrotowych

Przedsiębiorstwo	2015	2014	2013	Średnia
1	2	3	4	5
1	0,06	0,08	0,08	0,07
2	0,12	0,18	0,08	0,13
3	0,02	0,03	0,02	0,02
4	0,07	0,05	0,04	0,05
5	0,02	0,09	0,08	0,06
6	0,15	0,03	0,03	0,07
7	0,20	0,20	0,20	0,20
8	0,02	0,03	0,03	0,03
9	0,01	0,02	0,02	0,02
10	0,03	0,01	0,02	0,02
11	0,33	0,29	0,25	0,29
12	0,16	0,10	0,14	0,13
13	0,04	0,03	0,19	0,09

cd. tabeli 3

1	2	3	4	5
14	0,02	0,02	0,02	0,02
15	0,05	0,05	0,09	0,06
16	0,09	0,06	0,09	0,08
17	0,01	0,03	0,04	0,03
18	0,08	0,07	0,17	0,11
19	0,02	0,01	0,01	0,01
20	0,02	0,02	0,02	0,02
21	0,06	0,09	0,10	0,08
22	0,13	0,02	0,01	0,05
23	0,36	0,36	0,39	0,37
24	0,01	0,02	0,01	0,01
25	0,02	0,01	0,01	0,01

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzone badania wskazują na to, że w 15 przedsiębiorstwach inwestycje krótkoterminowe to stan powyżej 5%. W 5 z nich ich udział w aktywach obrotowych to ponad 10%.

Kolejne wskaźniki, które pozwalają określić strategie zarządzania aktywami to wskaźnik bieżącej płynności i udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem.

Tabela 4. Średni wynik dla wskaźnika płynności finansowej i udziału aktywów obrotowych w aktywach ogółem za lata 2013-2015

Przedsiębiorstwo	Wskaźnik płynności finansowej	Udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem
1	2	3
1	1,3	0,56
2	6	0,95
3	1,7	0,84
4	1,2	0,89
5	1,5	0,92
6	1,4	0,98
7	1,6	0,92
8	1,4	0,95
9	1,2	0,97
10	3	0,56
11	7	0,96
12	1,2	0,95
13	1,6	0,92
14	1,3	0,81
15	11	0,92
16	1,9	0,88
17	6	0,85
18	1,2	0,75
19	2,9	0,67

cd. tabeli 4

1	2	3
20	3	0,96
21	1,5	0,95
22	1,7	0,98
23	5,4	0,82
24	9,2	0,79
25	3,8	0,65

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wykazała, że tylko w 4 przedsiębiorstwach poziom płynności finansowej jest na niskim poziomie 1,2. W pozostałych przedsiębiorstwach wyniki są wysokie, a w 9 przedsiębiorstwach występuje nadpłynność. Przedsiębiorstwa zbyt konserwatywnie podchodzą do zarządzania płynnością.

Potwierdzeniem dla bezpiecznej polityki zarządzania aktywami obrotowymi są średnie wyniki udziału aktywów obrotowych w aktywach ogółem. W przypadku 20 przedsiębiorstw jest to wynik powyżej 80%, z czego 13 z nich osiąga rezultaty powyżej 90%. Aktywa trwałe to aktywa o niskiej płynności finansowej, dodatkowo towarzyszy im znaczna utrata wartości. Ich udział w strukturze aktywów jest więc niski, co należy ocenić pozytywnie.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa, działając razem w ramach grup zakupowych, uzyskują najwięcej korzyści w obszarze kosztów. Niskie ceny kupowanych towarów i usług pozytywnie wpływają na zyskowność przedsiębiorstw. Mniej widoczny jest natomiast wpływ grupy zakupowej na efektywność zarządzania aktywami obrotowymi przedsiębiorstw.

Jednostka centralna grupy zakupowej stara się wykorzystywać efekt skali. Jej głównym celem jest uzyskanie jak największych rabatów i długich terminów na zapłatę zobowiązań. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy skala zakupu jest duża. Celem jednostki centralnej jest więc zachęcenie przedsiębiorstw do dokonywania bardzo często zakupów większych od zapotrzebowania. Pozwala to jednostce centralnej osiągnąć poważną pozycję w negocjacjach z producentem i uzyskać jeszcze lepsze warunki. Polityka ta ma wpływ na zarządzanie aktywami obrotowymi w przedsiębiorstwach działających w grupie zakupowej. W przedsiębiorstwach pojawia się wysoki stan zapasów i niski stan środków pieniężnych, które są wydawane w związku z pojawianiem się licznych rabatów. Zapasy zamówione z dużym zapasem bezpieczeństwa negatywnie wpływają na rotację

zapasami. Środków pieniężnych bardzo często nie ma, ponieważ przedsiębiorstwa wykorzystują praktycznie każdą ofertę skonta. Na poziom należności ma już wpływ indywidualna polityka zarządzania nimi. Każde przedsiębiorstwo samo określa, czy agresywnie ściąga należności, czy nie.

Przeprowadzona analiza wykazuje, że przedsiębiorstwa działające w branżowych grupach zakupowych nie stosują strategii agresywnej. Tylko jedno przedsiębiorstwo posiada niski stan zapasów i należności, a poziom płynności finansowej jest średni. Przedsiębiorstwo to stosuje strategię agresywno-umiarkowaną zarządzania aktywami obrotowymi. Trzy inne przedsiębiorstwa posiadają wysokie stany zapasów, środków pieniężnych i niski stan należności. Wskazuje to na konserwatywną politykę zarządzania. Pozostałe 21 przedsiębiorstw korzystają ze strategii konserwatywno-umiarkowanej. Jednostki te aktywa obrotowe utrzymują na wysokim poziomie. Poziom należności przewyższa zapasy. Aktywa obrotowe przewyższają bardzo wyraźnie aktywa trwałe.

Negatywnie należy ocenić zarządzanie aktywami obrotowymi w 9 jednostkach. Poziom aktywów obrotowych w porównaniu do zobowiązań bieżących jest bardzo wysoki, co znajduje potwierdzenie w średnich wynikach wskaźników płynności, które znajdują się w przedziale od 3 do 11. Zarządzający powinni w jak najszybszym czasie przeprowadzić kontrolę poziomu poszczególnych aktywów obrotowych, których jest za dużo. Powstają nieuzasadnione koszty zarządzania nimi, które obniżają wynik finansowy. Pozytywnie można ocenić łagodną politykę zarządzania należnościami, których poziom jest wysoki, co jest wynikiem wzrostu sprzedaży i zdobywania nowych kontrahentów poprzez oferowanie im korzystnych kredytów kupieckich.

Literatura

- Bień W. (2005), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Blair R.D., Durrance C.P. (2014), *Group Purchasing Organizations, Monopsony and Antitrust Policy*, „Managerial and Decision Economics”, Vol. 35, Iss. 7.
- Czekaj Z., Dresler Z. (2005), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dębski W. (2005), *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gabrusewicz W. (2014), *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa.
- Kusak A. (2006), *Płynność finansowa. Analiza i sterowanie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

- 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”, 23, s. 17-27.
- Rutkowski A. (2016), *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa.
- Schotanus F., Telgen J., de Boer L. (2010), *Critical Success Factors for Managing Purchasing Groups*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, 16, s. 51-60.
- Siemińska E. (2003), *Finansowa kondycja firmy metody pomiaru i oceny*, Poltext, Warszawa.
- Sierpińska M., Wędzki D. (2005), *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wędzki D. (2003), *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Zimon G. (2014), *Kapitał obrotowy brutto w przedsiębiorstwach handlowych tworzących grupy zakupowe*, „Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica”, 2(300), s. 319-327.
- Zimon G. (2015), *Wpływ grupy marketingowo-zakupowej na sytuację i wyniki finansowe przedsiębiorstw* [w:] Z. Luty, M. Chmielowiec-Lewczuk (red.), *Rachunkowość – polityka makroekonomiczna – globalizacja*, Wydawnictwo UE, Wrocław.

STRATEGIES FOR MANAGEMENT OF CURRENT ASSETS IN BRANCH PURCHASING GROUPS

Summary: Current assets management has a decisive impact on the financial liquidity or financial security of a company. Aggressive management of individual elements is risky, too conservative asset management policies increase costs. Maintaining high stock levels, crediting buyers is costly. It is therefore important to choose a strategy that will allow businesses to operate safely and make a profit. Asset management is complicated when the decision about the management of individual assets is influenced by an external entity such as a central unit in a purchasing group. The article presents strategies for managing current assets in units operating in branch purchasing groups.

Keywords: current assets, strategies, purchasing groups.