

*Grzegorz Zimon*<sup>\*</sup>

## **KAPITAŁ OBROTOWY BRUTTO W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH TWORZĄCYCH GRUPY ZAKUPOWE**

### **1. WSTĘP**

Kapitał obrotowy brutto jest bardzo ważnym elementem wpływającym na kondycje finansową przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach które funkcjonują w warunkach silnej konkurencji, menedżerowie zarządzający nimi za główny cel obierają utrzymanie ich na rynku. Odpowiednie zarządzanie kapitałem obrotowym pomaga im w realizacji tego celu ponieważ kapitał obrotowy brutto ma istotny wpływ na utrzymanie płynności finansowej. Brak płynności z kolei uznawany jest za główną przyczynę upadłości firm, która najczęściej jest spowodowana nieodpowiednim planowaniem i kontrolą kapitału obrotowego [Pass i Pike 1987: 18–24]. Kapitał obrotowy brutto to synonim aktywów obrotowych, w związku z czym obejmuje: zapasy, należności krótkoterminowe, inwestycje krótkoterminowe i krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe [Szczęsny 2007: 201]. Bardzo ważny z punktu widzenia zarządzania kapitałem obrotowym brutto jest fakt, że zarządzanie jego poszczególnymi elementami pozwala przedsiębiorstwom ograniczyć ryzyko zagrożenia utraty płynności i poprawić wyniki finansowe jednostki.

Zarządzanie nim i utrzymanie odpowiedniego poziomu jest niezwykle trudne. Zbyt wysoki poziom kapitału obrotowego brutto czyli należności, zapasów, inwestycji krótkoterminowych jest charakterystyczny dla strategii konserwatywnej zarządzania kapitałem obrotowym. Pozwala ona utrzymać płynność ale tego typu strategii zarządzania kapitałem obrotowym generuje koszty związane z jego utrzymaniem. W sytuacji odwrotnej mamy niski poziom kapitału obrotowego ale wysokie ryzyko utraty płynności. Ten typ zarządzania pozwala obniżyć koszty utrzymania zapasów, prowadzi również do łagodnej polityki zarządzania należnościami.

Ważne jest więc odpowiednie zarządzanie poszczególnymi elementami kapitału obrotowego brutto gdyż ma to istotny wpływ na pozycje konkurencyjną przedsiębiorstw.

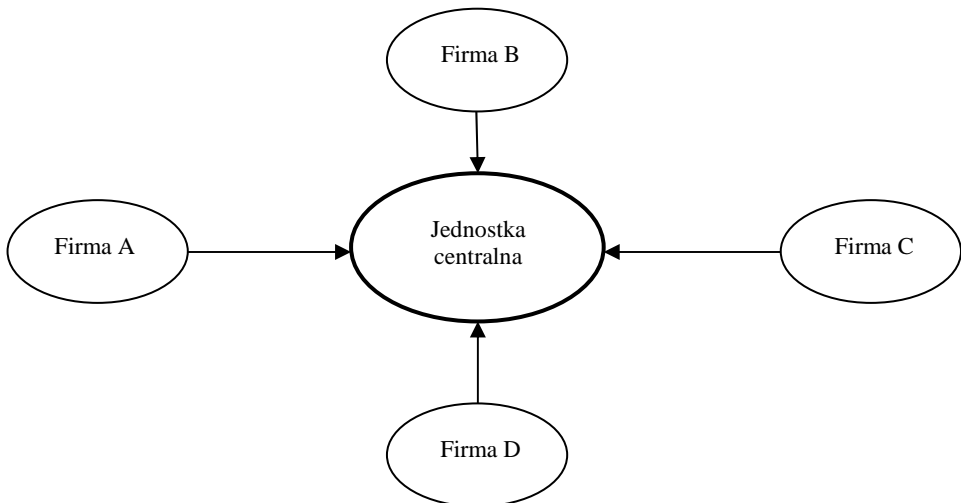
---

<sup>\*</sup> Dr inż., Politechnika Rzeszowska.

Celem artykułu jest ocena zarządzania kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwach tworzących grupy zakupowe. Celem artykułu jest również przedstawienie grup zakupowych jako rozwiązania, które prowadzi do optymalizacji poziomu kapitału obrotowego co istotnie wpływa na ograniczenie ryzyka utraty płynności finansowej. Utrzymanie płynności finansowej ma fundamentalne znaczenie dla przedsiębiorstw, gdyż zapewnia bezpieczne funkcjonowanie na rynku, korzystnie wpływa na finanse jednostek i jest podstawą przyszłego ich rozwoju.

## 2. GRUPY ZAKUPOWE

Zarządzający przedsiębiorstwami bardzo często decydują się na wstąpienie do grup zakupowych. Szczególnie widoczne to jest w branży budowlanej w której to w ostatnich latach bardzo dużo firm upadło. Przedsiębiorstwa aby zoptymalizować poziom kapitału obrotowego zaczynają funkcjonować w grupach zakupowych. Działanie i współpraca z firmami po przez tworzenie grupy zakupowe ma ograniczyć ryzyko związane z upadłością jak również zwiększać konkurencyjność jednostki.



Rys. 1. Schemat organizacji grupy zakupowej

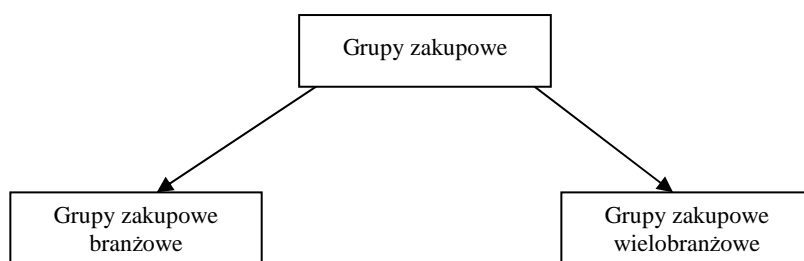
Źródło: opracowanie własne.

Grupy zakupowe tworzy grupa współpracujących przedsiębiorstw. Zarządzane są one po przez specjalnie utworzoną jednostkę centralną, której celem jest realizacja zadań zleconych przez przedsiębiorstwa tworzące grupę zakupową. Wykonanie tych zadań ma zapewnić lepsze wyniki finansowe, przewagę

konkurencyjną i bezpieczeństwo funkcjonowania firmom tworzącym grupę zakupową. Cele, które ma realizować jednostka centralna wybiegają daleko poza dokonywanie wspólnych zakupów. Pod wspólnym szyldem tworzy się dziś między innymi spójną strategię rozwoju przedsiębiorstw, jednolity marketing, nową markę, wspólną sprzedaż i logistykę. Jednak najważniejsze korzyści uzyskują firmy dzięki efektowi skali, który pozwala obniżyć koszty zakupionych towarów jak również koszty związane z zakupami.

Analizując i obserwując powstające grupy zakupowe można zadać sobie pytanie: Czy tego typu organizowanie się jest szansą dla wszystkich jednostek? Czy tylko dla wybranych? Czy tworzenie wspólnoty w razie kryzysu nie spowoduje upadku całej grupy?

W ostatnich latach powstało wiele rodzajów grup zakupowych. Należy jednak podzielić je na dwa typy (rys. 2).



Rys. 2. Podział grup zakupowych

Źródło: jak do rys. 1.

Podział ten jest ważny ze względu na wykorzystanie najważniejszej „broni” przeznaczonej do walki z konkurencją – efektu skali. Jest to najbardziej znany strukturalny czynnik kosztotwórczy [Nowak 2006: 44]. Najważniejszym atutem wynikającym z funkcjonowania w ramach grup zakupowych jest *buying power*, czyli siła zakupowa, która pozwala obniżyć ceny [Rushton i in. 2000: 218]. Takie rozwiązanie to źródło sukcesu dające przewagę przedsiębiorstwom w porównaniu do indywidualnych jednostek. W jednostkach działających w grupach zakupowych wielobranżowych efekt ten będzie wielokrotnie słabszy. Ponadto celem jednostek działających w grupach zakupowych jest zacieśnianie współpracy, wspólne wyszukiwanie ofert, marketing. W grupach wielobranżowych pojawiają się podziały ze względu na rodzaj działalności, dostawców. Pełny efekt skali w tego typu grupach jest rzadko wykorzystywany. W każdej grupie zakupowej powinna być wyodrębniona specjalna jednostka (Jednostka Centralna) zajmująca się realizacją wyznaczonych celów przez jednostki tworzącą daną grupę (rys. 1).

### 3. ANALIZA ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM OBROTOWYM BRUTTO

Istotny wpływ na optymalizację kapitału obrotowego w przedsiębiorstwach handlowych ma funkcjonowanie w ramach grup zakupowych. Jednostki z grup zakupowych mają więcej możliwości odnośnie zarządzania poszczególnymi elementami tworzącymi kapitał obrotowy brutto tj. zapasami, należnościami i środkami pieniężnymi od jednostek działających samodzielnie na rynku. Współpraca przedsiębiorstw w ramach danej grupy korzystnie wpływa na poszczególne elementy kapitału obrotowego brutto.

Wspólne zamówienia i bardzo często dostawy, pozwalają obniżyć koszty związane z zamówieniami oraz przede wszystkim obniżają cenę zamawianych towarów, materiałów. Jednostki w których występują braki magazynowe mogą korzystać z zapasów innych jednostek funkcjonujących w grupie zakupowej lub jednostce centralnej. Tego typu działania pozwalają przedsiębiorstwom minimalizować stany zapasów i odejść od strategii konserwatywnej zarządzania zapasami na nowoczesną strategię zarządzania zapasami *Just In Time*. Wymaga to jednak czasu, wspólne zakupy czasami wymagają od poszczególnych jednostek dokonania większych zakupów na dany asortyment od planowanych. Jest to spowodowane chęcią osiągnięcia pewnego poziomu zakupów ustalonych przez producenta, który gwarantuje wysoki rabat przedsiębiorstwom tworzącym daną grupę.

W przypadku zarządzania należnościami w jednostkach funkcjonujących w grupach zakupowych wspólne zakupy dają możliwość uzyskania korzystnej ceny oraz korzystnego kredytu kupieckiego. Wydłużony termin spłaty zobowiązań daje szansę przedsiębiorstwom na oferowanie atrakcyjnych kredytów kupieckich odbiorcom, jest to doskonała „broń” w walce z konkurencją. Ten sposób zarządzania należnościami może powodować wzrost ich stanu, wyższe wskaźniki obrotowości, jednak jego celem jest przyciągnięcie nowych kontrahentów i w pewien sposób nagrodzenie dotychczasowych odbiorców.

Funkcjonowanie w grupach zakupowych w nikłym stopniu wpłynęło na zarządzanie środkami pieniężnymi. Wolne środki pieniężne trafiają na lokaty lub w celu poprawienia wizerunku firmy dokonuje się wcześniejszej spłaty zobowiązań. Jeżeli pojawia się możliwość skorzystania ze skonta to firma to wykorzystuje.

Badaniom poddano 39 przedsiębiorstw handlowych działających w branży budowlanej. Podmioty te sklasyfikowane są wg PKD jako 51.54.Z, czyli w grupie przedsiębiorstw przyjmującej za główną działalność *sprzedaż hurtową wyrobów metalowych oraz sprzętu dodatkowego wyposażenia hydraulicznego i grzejnego*. Do badań wybrano tego typu jednostki ponieważ pierwsze grupy zakupowe powstały w Polsce w przedsiębiorstwach zajmujących się sprzedażą hurtową wyposażenia grzejnego. Mają one więc duże doświadczenie w funkcjo-

nowaniu w tego typu organizacjach. Okres badań to lata 2009–2011. Wszystkie przebadane jednostki działają w ramach następujących grup zakupowych: Grupa ABG, IK, Centrum, SanGroup, SBS. Badania przeprowadzono przy pomocy wybranych wskaźników analizy finansowej. Źródłem danych finansowych były sprawozdania finansowe za lata 2009–2011.

Oceniając kapitał obrotowy brutto czyli inaczej aktywa obrotowe posłużono się wskaźnikiem płynności bieżącej. Wyniki przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1

Średnia płynność finansowa w przedsiębiorstwach działających branżowych grupach zakupowych w okresie 2009–2011

<b>Firma</b>	BB	Cup	Eko Inst	Hi	Kon	Prom	Res	Fem
Płynność bieżąca	1,20	1,89	1,61	1,64	2,34	1,38	2,05	4,13
<b>Firma</b>	San	Pol pl	Uni	Łom	Instals	Prot	Tech	Fema
Płynność bieżąca	1,39	4,83	1,48	1,52	8,00	1,99	1,41	2,73
<b>Firma</b>	Instalbud	Solar	Grast	.	.	.	.	.
Płynność bieżąca	2,40	1,05	1,60	.	.	.	.	.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania wykazały że średnia płynność w grupach zakupowych branżowych wynosi 2,36. W tab. 2 zaprezentowano wyniki jednostek działających w wielobranżowych grupach zakupowych.

Tabela 2

Średnia płynność finansowa w przedsiębiorstwach działających w wielobranżowych grupach zakupowych

<b>Firma</b>	AES	Gross	Radiato	Santerm	Saunpo	Termopo	Therm	Akwa
Płynność bieżąca	4,77	0,91	3,60	1,09	3,33	1,31	1,93	1,63
<b>Firma</b>	Arma	Zel	Basco	Eko instal	Eska	Neptun	Plast bud	Szoa
Płynność bieżąca	1,74	1,3	1,83	3,18	0,96	1,20	1,15	1,52
<b>Firma</b>	Tim	Eco-c	Wande	Sahwa	.	.	.	.
Płynność bieżąca	2,80	1,89	1,81	1,50	.	.	.	.

Źródło: jak do tab. 1.

Średni wynik dla tej grupy również jest wysoki i wynosi 2,0. Jednak w tej grupie firm zauważyć można że kilka jednostek ma bardzo słabe wyniki poniżej 1.

Oceniając udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem badania wykazały, że w jednostkach handlowych działających w grupach zakupowych udział kapitału obrotowego brutto (majątku obrotowego) w aktywach ogółem jest wysoki. Odpowiednio dla grupy firm działających w branżowych grupach zakupowych średni wynik to 0,86 dla wielobranżowych 0,80. Struktura majątku zdominowana przez majątek obrotowy jest korzystna dla przedsiębiorstw ponieważ [Gabrusewicz 2005: 70]:

- poprawia płynność finansową,
- przyczynia się do wzrostu zysku,
- stwarza lepsze możliwości dostosowania majątku dla potrzeb rynku, czyli jest to majątek o większej elastyczności i mniejszym ryzyku.

W tab. 3 przedstawiono wyniki dla poszczególnych jednostek z branżowych grup zakupowych.

Tabela 3

Średni udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem w przedsiębiorstwach działających w branżowych grupach zakupowych

<b>Firma</b>	BB	Cup	Eko Inst	Hi	Kon	Prom	Res	Fem
Wskaźnik	0,86	0,93	0,96	0,7	0,95	0,9	0,75	0,86
<b>Firma</b>	San	Pol pl	Uni	Łom	Instals	Prot	Tech	Fema
Wskaźnik	0,98	0,92	0,86	0,55	0,86	0,75	0,9	0,86
<b>Firma</b>	Instalbud	Solar	Grast	.	.	.	.	.
Wskaźnik	0,86	0,77	0,94	.	.	.	.	.

Źródło: jak do tab. 1.

W firmach działających w wielobranżowych grupach zakupowych wynik ten jest niższy. Wyniki poszczególnych jednostek przedstawia tab. 4.

Tabela 4

Średni udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem w przedsiębiorstwach działających w wielobranżowych grupach zakupowych

<b>Firma</b>	AES	Gross	Radiato	Santerm	Saunpo	Termopo	Therm	Akwa
Wskaźnik	0,8	0,44	0,93	0,88	0,87	0,7	0,9	0,93
<b>Firma</b>	Arma	Zel	Basco	Eko instal	Eska	Neptun	Plast bud	Szoa
Wskaźnik	0,86	0,72	0,87	0,62	0,6	0,88	0,75	0,9
<b>Firma</b>	Tim	Eco-c	Wande	Sahwa	.	.	.	.
Wskaźnik	0,84	1,89	0,92	0,89	.	.	.	.

Źródło: jak do tab. 1.

Aktywa obrotowe mają duże znaczenie dla bezpiecznego funkcjonowania jednostki. W przedsiębiorstwach handlowych w obrocie dokonuje się bezpośrednio zmiana pieniądza na towar i towaru znów na pieniądź [Bednarski 2007: 89]. Dlatego oceniając efektywność zarządzania kapitałem obrotowym brutto posłużono się jego dwoma najważniejszymi elementami tworzącymi aktywa obrotowe: zapasami i należnościami. Wyniki poszczególnych firm z podziałem na grupy wielobranżowe i branżowe przedstawiono w tab. 5 i 6.

Tabela 5

Średnie wyniki wskaźników rotacji należności i zapasów w dniach w przedsiębiorstwach działających w wielobranżowych grupach zakupowych

<b>Firma</b>	Zel	Wande	Tim	Sawha	Eco	Akwa	Szo
Wskaźnik rotacji zapasów w dniach	55	123	114	97	47	112	26
Wskaźnik rotacji należności w dniach	50	50	113	92	113	41	55
<b>Firma</b>	Arma	Basco	Eco instal	Eska	Neptun	Plast	Therm
Wskaźnik rotacji zapasów w dniach	141	79	62	36	91	111	43
Wskaźnik rotacji należności w dniach	87	59	108	65	17	15	61
<b>Firma</b>	AES	Gross	Radiato	Santerm	Saunpo	Termpo	.
Wskaźnik rotacji zapasów w dniach	53	23	180	98	47	27	.
Wskaźnik rotacji należności w dniach	34	49	79	61	96	45	.

Źródło: jak do tab. 1.

Tabela 6

Średnie wyniki wskaźników rotacji należności i zapasów w dniach w przedsiębiorstwach działających w branżowych grupach zakupowych

<b>Firma</b>	Fema	Grast	Instalbud	Solar	Uni	Sane	Tech
Wskaźnik rotacji zapasów w dniach	61	72	74	85.6	103	82	108
Wskaźnik rotacji należności w dniach	58	54	87	57	67	62	66
<b>Firma</b>	BB	Cup	Eko Inst	Fam	HI	Instals	Ins
Wskaźnik rotacji zapasów w dniach	86	71	116	81	61	47	50
Wskaźnik rotacji należności w dniach	70	44	40	70	50	56	72
<b>Firma</b>	Kon	Pol	Promo	Prot	Res	.	.
Wskaźnik rotacji zapasów w dniach	63	57	112	51	94	.	.
Wskaźnik rotacji należności w dniach	63	60	71	48	77	.	.

Źródło: jak do tab. 1.

Badania wykazały że rotacja zapasów w przypadku grup wielobranżowych i branżowych jest na podobnym poziomie. Średnie wyniki dla tych grup to 78 i 73 dni. W przypadku rotacji należności można zaobserwować również niewielką różnicę 64 i 61 dni. Literatura podaje że norma dla obrotowości należności to przedział od 36–52 dni [Dębski 2005: 88]. Obecnie przedział ten wydłużył się firmy na ogół regulują należności w systemie „ani później ani wcześniej” dlatego wynik obrotowości należności należy ocenić pozytywnie. W przypadku jednostek działających w grupach zakupowych firmy składając zamówienie grupowe uzyskują bardzo długie terminy na spłatę zobowiązań lub ofertę skonta co istotnie wpływa również na politykę udzielania kredytu kupieckiego odbiorcom.

#### 4. PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania na grupie przedsiębiorstw handlowych z branży budowlanej funkcjonujących w grupach zakupowych wykazały że polityka zarządzania kapitałem obrotowym brutto prowadzi do utrzymania jego wysokich stanów. Znajduje to potwierdzenie w wysokich rezultatach dotyczących płynności finansowej. Udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem jest również wysoki.

Średnie wyniki wskaźników są na normalnym poziomie jak na branżę budowlaną. Niepokoić może fakt ciągłego wzrostu wskaźnika rotacji zapasów w dniach. Zmniejsza się efektywność zarządzania zapasami. Zarządzający firmami powinni starać się stosować nowoczesne systemy zarządzania zapasami aby okres rotacji skracać. W przypadku zarządzania należnościami wszystko zależy jaka strategię wybrała firma. Czy w sposób agresywny czy konserwatywny stara się pozyskiwać należności. Obie strategie mają swoje korzyści i wady.

Reasumując funkcjonowanie i współpraca przedsiębiorstw w ramach grup zakupowych czy to branżowych czy też wielobranżowych prowadzi do utrzymanie w niemal wszystkich przebadanych firmach wysokiego poziomu aktywów obrotowych. Tego typu zarządzanie pozwala utrzymać płynność finansową w przedsiębiorstwach, która jest fundamentem budowania przewagi konkurencyjnej i przyszłego rozwoju.

#### BIBLIOGRAFIA

- Bednarski L., 2007, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.  
Dębski W., 2005, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.  
Gabrusewicz W., 2005, *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa.



- Nowak E., 2006, *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna ekonomiczna, Kraków.
- Pass C., Pike R., 1987, *Management of Working Capital: A Neglected Subject*, „Management Decision”, vol. 25, issue 1, ISSN 0025-1747.
- Rushton A., Oxley J., Croucher P., 2000, *The handbook of logistics and distribution management*, The Institute the Logistics and Transport.
- Szczęśny W. (red.), 2007, *Finanse firmy jak zarządzać kapitałem obrotowym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.

*Grzegorz Zimon*

### **KAPITAŁ OBROTOWY BRUTTO W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH TWORZĄCYCH GRUPY ZAKUPOWE**

Cel: Celem artykułu jest przedstawienie zarządzania kapitałem obrotowym brutto w jednostkach funkcjonujących w grupach zakupowych. Analizie poddano 39 przedsiębiorstw handlowych z branży budowlanej działających w grupach zakupowych.

Hipoteza: Funkcjonowanie w grupach zakupowych prowadzi do optymalizacji kapitału obrotowym brutto co poprawia bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstw.

Metodologia: badania przeprowadzono przy pomocy analizy wskaźnikowej.

Wnioski: Funkcjonowanie przedsiębiorstw w ramach grupy zakupowej prowadzi do optymalizacji poziomu i struktury kapitału obrotowego brutto. Przedsiębiorstwa poddane badaniom nie są zagrożone upadłością.

Wartość do nauki: prezentacja grup zakupowych jako rozwiązania pozwalającego przedsiębiorstwom na optymalizację kapitału obrotowego brutto.

### **GROSS CAPITAL FINANCIAL COMPANIES MAKE PURCHASING GROUP**

Objective: The aim of this paper is to present the gross working capital management in the units operating in the group buying. The analysis included 39 commercial establishments in the construction industry working in groups purchasing.

Hypothesis: The functioning of the group buying leads to gross financial capital optimization that improves the financial security companies.

Methodology: The study was carried out with the help of ratio analysis.

Conclusions: The functioning of enterprises in the purchasing group leads to optimize the level and structure of gross working capital. Companies examined are not at risk of bankruptcy.

The value of learning: Presentation buying groups as a solution to businesses to optimize working capital gross.