

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 442

**Wyzwania w zarządzaniu kosztami  
i dokonaniami**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korlub, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronach internetowych

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-597-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Wioletta Baran:</b> Rachunek kosztów w generowaniu kosztowej informacji zarządczej w podmiotach leczniczych / Cost accounting in generating cost management information in health care entities .....	11
<b>Barbara Batóg, Jacek Batóg, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski:</b> Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu na potrzeby zarządzania dokonaniami przedsiębiorstw sektora produkcji artykułów spożywczych / Critical success factors identification for performance management of companies in food production sector .....	21
<b>Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz:</b> Model biznesu w raportowaniu zintegrowanym / Business model in integrated reporting .....	32
<b>Renata Biadacz:</b> Prezentowanie informacji na temat społecznej odpowiedzialności w zakresie ochrony środowiska w sprawozdawczości zewnętrznej przedsiębiorstw przemysłu przetwórstwa tworzyw sztucznych / Presentation of information on social responsibility of environmental protection in external reporting in enterprises of plastics processing industry .....	52
<b>Anna Bialek-Jaworska:</b> Zróżnicowanie kosztów kształcenia w szkołach wyższych a ich finansowanie / Differences in higher education costs and their financing .....	61
<b>Jolanta Chluska:</b> Kontrola kosztów w jednostce mikro / Cost control in micro entity .....	75
<b>Dorota Czerwińska-Kayzer:</b> Memoriałowe i kasowe wyniki przedsiębiorstwa w ocenie jego działalności na przykładzie przedsiębiorstw produkujących pasze / Accrual and cash results in assessment of company activity on the example of enterprises producing feed .....	83
<b>Marcin Czyczerski, Sebastian Lotz:</b> Rola przywództwa w zarządzaniu dokonaniem / The role of leadership in performance management .....	93
<b>Izabela Emerling:</b> Budżetowanie kosztów a zarządzanie podmiotem leczniczym / Budgeting costs vs. management of health care facility .....	102
<b>Wiktor Gabrusewicz:</b> Koszty prac rozwojowych w dokonaniach przedsiębiorstw / Development works costs of enterprises accomplishments .....	112
<b>Marek Gajewski:</b> Zastosowanie taksonomicznej analizy struktury kosztów rodzajowych do oceny poziomu koherencji działań podmiotów leczniczych / The use of the taxonomic analyzes of cost structure to an assessment of the coherence level in hospitals .....	122

<b>Rafał Jagoda:</b> Wpływ sezonowości na koszty i przychody przedsiębiorstwa z branży budowlanej / Seasonal impact on costs and income of enterprises in the building industry .....	136
<b>Elżbieta Jaworska, Grzegorz Bucior:</b> Koszty w przedsiębiorstwach hotelarskich / Costs in enterprises from hotel industry.....	146
<b>Jacek Jaworski, Marek Witkowski:</b> Podstawy koncepcyjne strategicznej karty wyników dla spółdzielni mieszkaniowej / Conceptual basis of Balanced Scorecard for housing cooperative .....	155
<b>Magdalena Jaworzyńska:</b> Znaczenie perspektywy interesariuszy w zarządzaniu strategicznym zakładem opieki zdrowotnej na przykładzie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w Puławach / The role of perspective of stakeholders in the strategic management of health care facility on the example of health care in Puławy.....	165
<b>Beata Juralewicz:</b> Identyfikacja i wyodrębnianie przychodów i kosztów przewozów o charakterze użyteczności publicznej w przedsiębiorstwach transportu samochodowego / Identification and distinction of revenues and costs of public utility transport in bus enterprises .....	175
<b>Marta Kołodziej-Hajdo:</b> Kontrola zarządcza w jednostkach administracji publicznej – aspekty praktyczne / Management control in government administration units – practical aspects.....	184
<b>Bartosz Kołodziejczuk, Magdalena Szydelko:</b> Benchmarking w zarządzaniu kosztami przedsiębiorstwa / Benchmarking in business cost management .....	194
<b>Roman Kotapski:</b> Ośrodki odpowiedzialności i miejsca powstawania kosztów w przedsiębiorstwach wodociągowo-kanalizacyjnych / Responsibility centers and cost centers in water and sewerage companies.....	203
<b>Robert Kowalak:</b> Mierniki dokonań w kokpitach menedżerskich przedsiębiorstwa / Performance indexes in dashboard .....	213
<b>Marcin Kowalewski:</b> Systemy rachunku kosztów w <i>lean accounting</i> / Cost accounting of lean system.....	222
<b>Justyna Kujawska:</b> Koncepcja pomiaru efektywności podmiotu leczniczego / Effectiveness measurement concept of hospitals .....	230
<b>Dorota Kuźdowicz, Janina Jędrzejczak-Gas, Paweł Kuźdowicz:</b> Raportowanie przepływów strumieni wartości w systemie ERP / Reporting value stream flows in the ERP system.....	240
<b>Paweł Kuźdowicz:</b> Zastosowanie obliża kosztowego w analizie odchyleń przedsięwzięcia / Cost obligation of an enterprise .....	249
<b>Zbigniew Leszczyński:</b> Analizy wartości cyklu procesów w programie redukcji zużycia zasobów produkcyjnych (kosztów produkcji) / Value analysis of process cycle as a part of production resources reduction program (production costs) .....	258

<b>Grzegorz Lew:</b> Koszty klienta w przedsiębiorstwach handlowych / Customer costs in commercial companies .....	270
<b>Krzysztof Małys:</b> Analiza struktury kosztów w publicznych szkołach wyższych w Polsce / Cost structure analysis in institutions of public higher education .....	278
<b>Jarosław Mielcarek:</b> Falsyfikacja tradycyjnego modelu rachunku kosztów docelowych / Target costing traditional model falsification .....	290
<b>Andrzej Niemiec:</b> Identyfikacja krytycznych czynników sukcesu (CSFS) za pomocą macierzy istotności-sterowalności ( <i>Relevance-Manageability Matrix</i> ) na przykładzie firm sektora transportu lądowego / Identification of critical success factors by Relevance-Manageability Matrix on the example of land transport sector companies.....	304
<b>Maria Niepłowicz:</b> Analiza porównawcza zastosowania zrównoważonej karty wyników w podmiotach leczniczych / The use of Balanced Scorecard in health care organizations. Comparative analysis .....	317
<b>Bartłomiej Nita:</b> Krytyka zrównoważonej karty wyników / The critique of Balanced Scorecard .....	325
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Próba wyceny innowacji uelastyczniającej technologię wytwarzania / Attempt to evaluate innovation making manufacturing process flexible.....	334
<b>Edward Nowak:</b> Pojemność informacyjna rachunku zysków i strat małych jednostek gospodarczych / Information capacity of profit and loss accounts in small economic entities.....	349
<b>Ryszard Orliński:</b> Rachunek kosztów pacjenta na przykładzie szpitala / Cost accounting of patients on the example of hospital.....	358
<b>Sabina Rokita:</b> Możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników w zarządzaniu działalnością innowacyjną przedsiębiorstwa / Possibilities of use of the Strategic Scorecard in enterprises innovative activity management.....	368
<b>Jolanta Rubik:</b> Wytyczne i uregulowania raportowania społecznej odpowiedzialności / Guidelines and regulations of corporate social responsibility reporting.....	379
<b>Wojciech Sadkowski:</b> Przegląd dotychczasowych modeli rachunku kosztów jakości / Review of existing models of quality costs calculation .....	388
<b>Beata Sadowska:</b> System pomiaru dokonań w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe – proces przygotowania i implementacji / Achievements measurement system at the State Forests National Forests Holding – process of preparing and implementation.....	399
<b>Dorota Śładkiewicz:</b> Nośniki wartości i ich rola w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa / Value drivers and their role in creating enterprise value.....	408

<b>Aleksandra Sulik-Górecka:</b> Wyzwania w rozliczaniu kosztów na potrzeby dokumentacji cen transferowych / Cost accounting challenges regarding transfer pricing documentation .....	417
<b>Anna Surowiec:</b> Rachunek kosztów działań jako jedna z metod zarządzania kosztami łańcucha dostaw / Activity-Based Costing as one of the methods of supply chain management .....	428
<b>Waldemar Szczepaniak:</b> Przychody z działalności badawczej jako miernik dokonań szkół wyższych – analiza w odniesieniu do wielkości relatywnych / Revenues from research activity as a measure of achievements of universities – analysis in relation to the relative value .....	438
<b>Olga Szolno:</b> System monitorowania realizacji celów w samorządowej jednostce budżetowej / System of monitoring the objectives achievements in self-government budget unit .....	447
<b>Alfred Szydelko:</b> Rola rachunkowości finansowej w pomiarze dokonań / The role of financial accounting in performance measurement .....	459
<b>Lukasz Szydelko:</b> Ekonomiczna wartość dodana w bankach spółdzielczych / Economic value added in cooperative banks .....	468
<b>Joanna Świerk:</b> Analiza gotowości polskich miast do wdrożenia strategicznej karty wyników / An analysis of readiness of Polish local authorities for implementation of Balanced Scorecard .....	478
<b>Monika Ucieszńska:</b> Pomiar w kontroli zarządczej funkcjonującej w administracji podatkowej / Measurement in management control in tax administration .....	487
<b>Piotr Urbanek:</b> Strategie uniwersytetów publicznych w Polsce – próba oceny / Strategies of public universities in Poland – an attempt to access .....	500
<b>Piotr Wanicki:</b> Innowacje jako źródło wartości przedsiębiorstwa / Innovation as a source of enterprise value .....	510
<b>Lidia Wiatrak:</b> Badanie satysfakcji klientów w kontekście zarządzania jakością w organach administracji podatkowej / Study of customer satisfaction in the context of quality management in the authority tax administration .	519
<b>Marcin Wierzbiński:</b> System zarządzania dokonaniem a model biznesowy / Performance management system vs. business model .....	533
<b>Grzegorz Zimon:</b> Koszty zarządzania kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwie handlowym / Performance management system vs. business model	552

## Wstęp

Zmiany zachodzące na rynku, związane z coraz większą konkurencją, powodują, że przedsiębiorcy szukają rozwiązań dotyczących nie tylko utrzymania się na nim, lecz również rozwoju, co ma służyć poprawie ich pozycji względem innych jednostek gospodarczych. Zarządzanie kosztami i pomiar dokonań stanowią istotny element systemu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach. Są one stosowane w przedsiębiorstwach nie tylko dużych, ale również średnich i małych. Każda działalność jednostki gospodarczej generuje koszty, które powinny być pod stałą kontrolą zarządzających. Jest to temat wciąż aktualny w artykułach naukowych publikowanych w Polsce i na świecie, poruszany zarówno przez teoretyków, jak i praktyków.

Niniejszy zeszyt Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu jest poświęcony zagadnieniom zarządzania kosztami i pomiarowi dokonań. W związku z tym zawarte w nim artykuły dotyczą dwóch odrębnych tematycznie obszarów:

- zarządzania kosztami,
- zarządzania dokonaniem.

W obrębie każdego z nich zaprezentowano problemy zarówno teoretyczne, jak i praktyczne dotyczące systemów kosztów w podejmowaniu decyzji, mierników dokonań, raportowania dokonań.

Artykuły poświęcone zarządzaniu kosztami mają głównie charakter praktyczny. Ukazują przypadki jego zastosowania w szpitalu, podmiocie świadczącym usługi komunalne, szkole wyższej oraz w organach administracji podatkowej. Skupiają się również na rozważaniach poświęconych kontroli kosztów w jednostkach mikro, wprowadzonych do ustawy o rachunkowości w 2014 roku.

Teksty związane z tematyką zarządzania dokonaniem są połączeniem rozważań teoretycznych z empirycznymi. Dociekania teoretyczne dotyczą zagadnień pomiaru dokonań, raportowania dokonań, zastosowania narzędzi, jakimi są zrównoważona karta dokonań, budżetowanie, oraz kreowania wartości przedsiębiorstwa. Artykuły związane z wdrożeniem zarządzania dokonaniem w jednostkach gospodarczych dotyczą takich podmiotów, jak: zakład gospodarowania odpadami, jednostki samorządu terytorialnego, podmioty lecznicze, banki.

Redaktorzy zeszytu mają nadzieję, że opublikowane w nim artykuły będą inspiracją do poszukiwań nowych rozwiązań w obszarze zarządzania kosztami i dokonaniem, a jednocześnie pomogą rozwiązać problemy związane z ich wykorzystaniem w wybranych organizacjach.

*Robert Kowalak, Marcin Kowalewski, Piotr Bednarek*

**Grzegorz Zimon**

Politechnika Rzeszowska  
e-mail: gzimon@prz.edu.pl

---

## **KOSZTY ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM OBROTOWYM W PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLOWYM**

---

### **THE COST OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT IN COMMERCIAL COMPANY**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.442.52  
JEL Classification: G320

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie kosztów zarządzania kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwach handlowych. W artykule przedstawiono definicję kapitału obrotowego, jego istotę i rolę w przedsiębiorstwie. Następnie zaprezentowano klasyczne strategie zarządzania kapitałem obrotowym oraz strategię stosowaną w grupach zakupowych. W tekście opisano zasady funkcjonowania grup zakupowych. Następnie dokonano oceny kosztów zarządzania kapitałem obrotowym dla poszczególnych strategii. Przeprowadzona analiza wykazała, że najkosztowniejsze strategie zarządzania kapitałem obrotowym to strategia konserwatywna, agresywna i strategia zintegrowanego systemu dostaw stosowane w grupach zakupowych.

**Słowa kluczowe:** kapitał obrotowy, koszty, strategia.

**Summary:** The purpose of this article is to present the cost of working capital management in commercial companies. The definitions of working capital and its role in a company have been presented. Next the classic strategies of working capital management and the strategies used in the purchasing groups have been featured. The article discusses the functioning of the purchasing groups. Then, it makes an assessment of the costs of working capital management for each strategy. The analysis shows that the most expensive strategy of working capital management is the conservative strategy and strategies for integrated delivery system used in the purchasing groups.

**Keywords:** working capital, costs, strategy.

## **1. Wstęp**

Zarządzanie kapitałem obrotowym ma istotny wpływ na budowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Błędy popełnione w tym obszarze zarządzania finansami wpływają negatywnie na płynność finansową, rentowność czy efektywność zarzą-



dzania aktywami obrotowymi i zobowiązaniami bieżącymi. Proces ten jest bardzo skomplikowany, ponieważ na poziom kapitału obrotowego oddziałują cztery elementy: należności krótkoterminowe, zapasy, inwestycje krótkoterminowe i zobowiązania bieżące (krótkoterminowe). Zapasy, należności, zobowiązania są to obszary, w których przedsiębiorstwo ponosi wysokie koszty. Zarządzający przedsiębiorstwem stają przed wyborem, w jaki sposób zarządzać kapitałem obrotowym, prowadzić firmę bezpiecznie czy ryzykownie. Wybór odpowiedniej strategii zarządzania kapitałem obrotowym będzie miał decydujący wpływ na koszty zarządzania kapitałem obrotowym. Należy pamiętać, że zarządzanie kapitałem obrotowym składa się z zarządzania poszczególnymi elementami, oddziałującymi na wysokość kapitału obrotowego. Dla każdego z tych elementów zarządzający określają odpowiednią politykę zarządzania, czyli decydują, jak będzie kosztowna. Wynik poszczególnych strategii zarządzania przekłada się na odpowiednią strategię zarządzania kapitałem obrotowym. W przypadku firm działających w grupach zakupowych wybór odpowiedniej strategii zarządzania kapitałem obrotowym będzie ograniczony. Jest to spowodowane pewnymi wytycznymi, jakie nakłada na poszczególne przedsiębiorstwa jednostka centralna zajmująca się organizacją zakupów. Specyfika funkcjonowania w grupach zakupowych będzie też miała wpływ na zarządzania poszczególnymi elementami wpływającymi na poziom kapitału obrotowego. Strategie zarządzania kapitałem obrotowym w związku z działaniem w grupach zakupowych będą więc w pewnych stopniu zmodyfikowane w porównaniu z klasycznymi strategiami.

## 2. Kapitał obrotowy w przedsiębiorstwie

W literaturze często w celu określenia kapitału obrotowego używa się takich terminów, jak „majątek obrotowy netto” oraz „kapitał pracujący” [Wędzki 2003]. Określenie „kapitał pracujący” (*working capital*) jest stosowane, ponieważ poszczególne elementy aktywów bieżących „pracują” w takim sensie, że zarabiają pieniądze [Pluta 2005]. Pojęcie kapitału obrotowego jest mocno związane z dwoma pojęciami: „kapitał obrotowy netto” i „kapitał obrotowy brutto”. Kapitał obrotowy brutto jest synonimem aktywów obrotowych, w związku z czym obejmuje: zapasy, należności, inwestycje krótkoterminowe oraz krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe [Szczęsny 2007]. Z kolei definicja kapitału obrotowego netto wskazuje, że są to aktywa obrotowe pomniejszone o zobowiązania bieżące [Brigham 2005]. Najprościej mówiąc, jest to różnica między aktywami obrotowymi a zobowiązaniami bieżącymi. Inna definicja określa kapitał obrotowy netto jako część kapitału stałego (długoterminowego) przedsiębiorstwa, która finansuje aktywa obrotowe [Kusak 2006]. Polityka zarządzania kapitałem obrotowym jest bardzo skomplikowana, ponieważ na jego poziom mają wpływ aktywa bieżące i zobowiązania bieżące. Do zobowiązań bieżących, inaczej pasywów bieżących, zalicza się: zobowiązania wobec dostawców, budżetu, ZUS, pracowników, zobowiązań z tytułu funduszy specjalnych, dochody przyszłych okresów, rozliczenia międzyokresowe bierne oraz krótkotermino-

we rezerwy celowe [Michalski 2010]. Ustalając odpowiednią strategię zarządzania kapitałem obrotowym, menedżerowie muszą wcześniej określić politykę zarządzania poszczególnymi elementami wpływającymi na poziom kapitału obrotowego. Określają więc strukturę i poziomu aktywów obrotowych oraz źródeł ich finansowania, czyli zobowiązań bieżących. Jest to pierwszy krok do określenia strategii zarządzania kapitałem obrotowym. Wartość kapitału obrotowego można obliczyć, wykorzystując podejście krótko- lub długoterminowe.

W ujęciu krótkoterminowym, tzw. bilansowym, kapitał obrotowy netto (KON) jest nadwyżką aktywów obrotowych nad zobowiązaniami bieżącymi:

$$\text{KON} = \text{Aktywa obrotowe} - \text{Zobowiązania bieżące.}$$

W ujęciu długoterminowym, czyli kapitałowym, jest to nadwyżka kapitałów stałych nad aktywami trwałymi. Kapitał stały to suma kapitału własnego i zobowiązań długoterminowych:

$$\text{KON} = \text{Kapitał stały} - \text{Aktywa trwałe.}$$

Kapitał obrotowy netto może przyjąć wynik dodatni i ujemny lub też teoretycznie wynosić zero.

### 3. Klasyczne strategie zarządzania kapitałem obrotowym

Zarządzanie kapitałem obrotowym należy traktować jako proces kształtowania wielkości i struktury aktywów obrotowych oraz pozyskiwania źródeł finansowania tych aktywów [Czekaj, Dresler 2005]. Najważniejsze obszary kształtujące poziom kapitału obrotowego to należności krótkoterminowe, zapasy i zobowiązania bieżące. Z punktu widzenia należności i zobowiązań największą uwagę zarządzający powinni skupić na należnościach od odbiorców i zobowiązaniach wobec dostawców [Zimon 2014]. Podstawowy podział strategii zarządzania kapitałem obrotowym wyróżnia następujące rodzaje strategii:

- konserwatywna,
- agresywna,
- umiarkowana.

Strategia konserwatywna (bezpieczna) charakteryzuje się utrzymaniem przewagi aktywów obrotowych nad zobowiązaniami bieżącymi. Analizując poszczególne składniki aktywów obrotowych, należy tutaj zaobserwować wyższy stan zapasów niż średnia branżowa [Wędzki 2003]. Zapasy zabezpieczają utrzymanie płynności finansowej, jednak szybko generują powstawanie kosztów. Należności utrzymywane są poniżej średniej branżowej. Jest to spowodowane ostrożnym podejściem do nowych kontrahentów, odmawia się im kredytu kupieckiego. Poziom należności jest więc w tej strategii skutecznie obniżany [Zimon 2014]. Zobowiązania krótkoterminowe są na stosunkowo niskim poziomie. Zarządzający przedsiębiorstwem starają się je regulować w terminie.

Strategia agresywna (ryzykowna) charakteryzuje się utrzymaniem aktywów i pasywów bieżących na podobnym poziomie. Jej najważniejszą cechą jest niski poziom zapasów. Zapasy utrzymywane są na niższym poziomie od średniej branżowej. Strategia agresywna zarządzania należnościami charakteryzuje się wysokim stanem należności. Ich wysoki poziom wynika z oferowania kredytów kupieckich praktycznie każdej firmie: czy to nowej, czy starej. Powoduje to wzrost sprzedaży i możliwość zdobywania nowych rynków. Jednak pojawiają się kłopoty z egzekwowaniem należności. W firmach stosujących ten sposób zarządzania poziom zobowiązań bieżących jest za wysoki, co negatywnie wpływa na płynność finansową przedsiębiorstw.

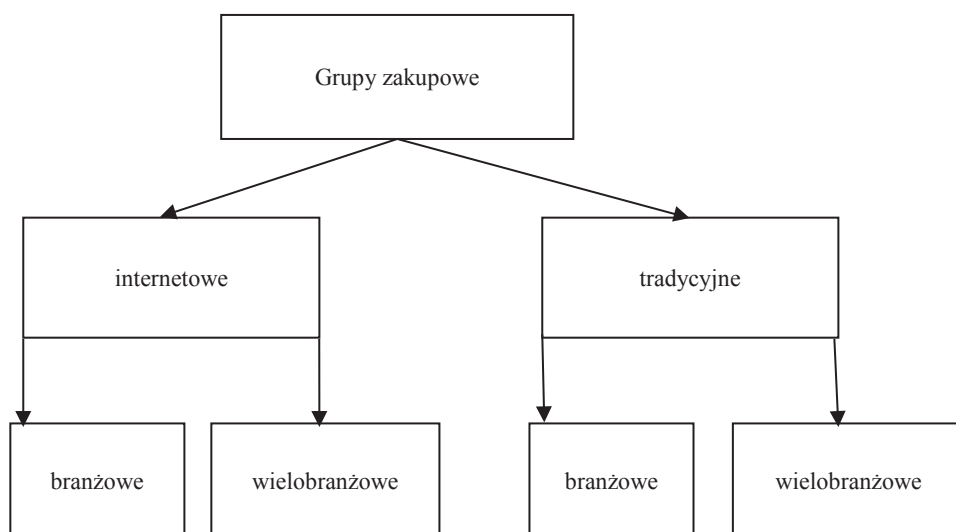
Trzeci typ zarządzania kapitałem obrotowym to strategia umiarkowana. Przedsiębiorstwo stosujące tego typu metodę stara się minimalizować słabe strony strategii konserwatywnej i agresywnej oraz maksymalizować ich zalety. Ten typ zarządzania charakteryzuje się średnimi stanami zobowiązań bieżących i aktywów bieżących. W konsekwencji ryzyko, jak i zyskowość są umiarkowane [Szczęsny 2007]. Strategia ta jednak wywodzi się ze strategii konserwatywnej lub agresywnej. Można ją podzielić na strategię umiarkowano-konserwatywną, która opiera się na strategii konserwatywnej, i umiarkowano-agresywną, bazującą na strategii agresywnej.

W przypadku grup zakupowych należałoby wprowadzić nową strategię opartą na zintegrowanym systemie dostaw (ZSD). Funkcjonuje ona na podobnych założeniach do strategii konserwatywnej. Efektywna polityka zarządzania należnościami, zapasami i zobowiązaniami w grupie zakupowej rozwija klasyczną strategię konserwatywną; można ją określić jako strategię konserwatywną grup zakupowych. Jest ona możliwa w grupach zakupowych, które wykorzystują zintegrowany system dostaw (ZSD). Tego typu zarządzanie prowadzi do utrzymania bezpiecznej płynności finansowej bez obniżenia rentowności. Efekt skali jest tutaj najważniejszy. Wspólne zakupy pozwalają na uzyskanie takich korzyści, jak: niska cena i wydłużony okres na spłatę zobowiązań. Wydłużone terminy płatności pozwalają na oczekiwanie na spływ należności. Inkaso należności przed terminem zapłaty zobowiązań poprawia płynność finansową. Dodatkowo zastosowanie systemu XYZ, ABC w sterowaniu poziomem zapasów obniża jego koszty [Zimon 2015].

#### 4. Grupy zakupowe

Grupy zakupowe to organizacje powstające w każdej branży. Ich głównym celem jest dokonywanie wspólnych zakupów. Przedsiębiorstwa wykorzystują efekt skali, pozwalający im uzyskać atrakcyjną cenę. Grupę zakupową najprościej można określić jako grupę przedsiębiorstw z tej samej lub innej branży, które łączą się w celu dokonywania wspólnych zakupów [Zimon 2015]. Jest to bardzo uproszczone określenie dla tego typu organizacji. Inna definicja grupy zakupowej opiera się na definicji logistyki i łańcucha dostaw Martina Christophera i jest następująca: grupa zakupowa to grupa współpracujących przedsiębiorstw, która wspólnie kontroluje

i usprawnia 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 2014]. Najważniejszy podział grup zakupowych to rozdzielenie ich na jednostki branżowe, skupiające firmy tylko z jednej branży, i jednostki wielobranżowe, w skład których wchodzi firmy z wielu różnych branż. Analizując powstawanie grup zakupowych, należy również dokonać ich podziału ze względu na jednostkę integrującą, tj. na internetowe i tradycyjne (rys. 1).



Rys. 1. Klasyfikacja grup zakupowych

Źródło: [Zimon 2013, s. 213].

Najwięcej korzyści przynosi przedsiębiorstwom działanie w ramach tradycyjnych branżowych grup zakupowych. W ich przypadku efekt skali jest bardzo silny. Wspólne kupowanie zdeterminowane jest wieloma korzyściami, ale najważniejszą z nich jest optymalizacja kosztów [Lew, Maryjka-Wójtowicz 2013]. W odniesieniu do grup zakupowych bardzo ważne jest, czy jednostka centralna jest stworzona przez wszystkich uczestników danej grupy zakupowej, czy nie. Jeżeli została ona stworzona przez firmy działające w danej grupie zakupowej, to nie będzie jej zależało na generowaniu zysków. Jej jedynym zadaniem będzie realizowanie zadań wyznaczonych przez przedsiębiorstwo. W przypadku zlecenia organizowania zakupów obcej firmie niezwiązanej z uczestnikami grupy zakupowej istnieje ryzyko, że firma ta będzie chciała zapewnić sobie zyski. Dodatkowo w mniejszym stopniu będzie ona kontrolowana przez poszczególne firmy.

## 5. Koszty zarządzania kapitałem obrotowym

Analizy kosztów zarządzania kapitałem obrotowym należy dokonać z podziałem na poszczególne strategie zarządzania nim. Następnie należy określić koszty przypadające na wszystkie elementy kształtujące daną strategię zarządzania kapitałem obrotowym.

Strategia konserwatywna, czyli bezpieczna dla przedsiębiorstw, charakteryzuje się wysokim poziomem aktywów bieżących i niskim zobowiązań. W jej przypadku poziom zapasów stanowi bardzo często powyżej 50% udziałów w aktywach obrotowych. Wysokie stany magazynowe to wysokie koszty. W wybranym przedsiębiorstwie handlowym działającym na Podkarpaciu, osiągającym przychody na poziomie 50 mln złotych, są one takie, jak podano w tab. 1.

**Tabela 1.** Koszty zarządzania magazynem w wybranym przedsiębiorstwie handlowym

Rodzaj kosztów	Koszty działu zaopatrzenia (2014 r.)	Udział w poszczególnych kosztach ogółem (2014 r.)
Wynagrodzenia	330 000 zł	8%
Narzuty na wynagrodzenia	61 048 zł	9%
Czynsze	722 400 zł	55%
Amortyzacja	22 000 zł	12%
Zużycie materiałów i energii	20000 zł	10%
Razem	1 155 448 zł	15%

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane zaprezentowane w tab. 1, zauważa się, że wielkość zapasów wpływa istotnie na koszty wynajmu magazynów i wynagrodzenia pracowników. Poziom poszczególnych kosztów będzie spadał, jeżeli firmy będą stosowały strategię agresywną zarządzania zapasami. Niskie stany zapasów będą oznaczały niewielką pojemność magazynów, zmniejszoną liczbę pracowników obsługujących magazyny. W zależności od skali ryzyka wartości przedstawione w tab. 1 będą odpowiednio zredukowane. Jednak w tego typu firmach mogą pojawić się wysokie koszty wprowadzenia odpowiednich systemów logistycznych monitorujących poziomy zapasów, koszty procesów informacyjnych. W firmach stosujących strategię umiarkowaną koszty zarządzania zapasami będą na poziomie średnim. Jeżeli podstawą dla strategii umiarkowanej była strategia konserwatywna, w takich firmach nie powinny pojawić się wysokie koszty nowoczesnych systemów logistycznych kontrolujących stany zapasów w danej chwili. W takich firmach nie stosuje się metod opartych na systemach *just in time*. Tego typu koszty pojawią się w jednostkach wykorzystujących strategię umiarkowaną, która opierała się na założeniach prowadzących do stosowania metod *just in time*. W firmach działających w grupach zakupowych rozmiar kupowanych towarów często przekracza optymalną wartość dostaw, ponieważ firmy

chcą zrealizować poziom zakupów, który pozwoli im osiągnąć atrakcyjną cenę. Koszty zarządzania magazynem są wysokie, gdyż strategia zarządzania nimi opiera się na zasadach strategii konserwatywnej. Dodatkowo należy doliczyć do kosztów zarządzania zapasami koszty utrzymania magazynów znajdujących się w ramach jednostki centralnej.

Druga grupa kosztów, która istotnie wpływa na koszty zarządzania kapitałem obrotowym, to koszty zarządzania należnościami. Do kosztów zarządzania należnościami zaliczyć można:

- koszty kredytowania odbiorców (odsetki od kredytów zaciągniętych w tym celu),
- koszty utrzymania działu zajmującego się ściąganiem należności,
- koszty utrzymania prawników i opłat sądowych związanych ze ściąganiem należności,
- koszty wynajmu firm windykacyjnych.

W firmach, które stosują strategię konserwatywną, należności są na niskim poziomie, koszty zarządzania nimi będą więc niskie. Przedsiębiorstwa nie będą musiały finansować odbiorców własnym majątkiem czy kredytem. W tego typu jednostkach pojawią się koszty utrzymania działu zajmującego się ściąganiem należności, ale nie powinno być wysokich kosztów opłat sądowych czy kosztów usług windykacyjnych. Podczas stosowania strategii agresywnej należności stanowią duży udział w aktywach obrotowych. Firmy będą musiały finansować kontrahentów kredytami i posiadać dobrze rozwinięte własne wydziały do ściągania należności. Będą ponosiły wysokie koszty opłat sądowych i wynajmowania firm windykacyjnych. Koszty te będą spowodowane sprzedażą towarów bardzo często nowym, niesprawdzonym przedsiębiorstwom oraz udzieleniem im wysokich kredytów kupieckich oraz długich terminów na ich spłatę. W firmach stosujących strategię umiarkowane koszty te będą na średnim poziomie. W grupach zakupowych przedsiębiorstwa dzięki zakupom grupowym otrzymują długie terminy na spłatę zobowiązań, mogą więc ściągać należności w terminach, które im odpowiadają. Koszty kredytowania odbiorców mogą więc być wysokie lub niskie i jest to zależne od wybranej polityki zarządzania należnościami.

Poziom zobowiązań bieżących w firmach stosujących strategię konserwatywne jest niski. Jest ich niedużo, ponieważ firmy starają się płacić w terminie, aby ograniczyć ryzyko naliczenia karnych odsetek w przypadku zapóźnienia w terminie. Należności są ściągane na bieżąco i w minimalnym stopniu wykorzystuje się kredyty do regulowania zobowiązań. Stosując strategię agresywną, firmy ponoszą bardzo wysokie koszty zarządzania zobowiązaniami. Wynika to z nieterminowych spływów należności: brak środków powoduje przeciąganie terminów spłat zobowiązań, co bardzo często prowadzi do naliczania odsetek, blokad zakupów. Wszystko to składa się na zmniejszenie efektywności dokonywania zakupów i ogranicza funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W firmach stosujących strategię umiarkowaną poziom kosztów zależy od tego, w którym kierunku ta strategia zmierza, od tego, czy firma jest



nastawiona, aby minimalizować ryzyko związane z utratą płynności finansowej, czy też dąży do maksymalizacji zysku. W grupach zakupowych koszty zarządzania zobowiązaniami będą niskie. Przedsiębiorstwa te praktycznie zawsze regulują zobowiązania na czas, ponieważ ewentualne opóźnienia mogłyby spowodować utratę przyszłych rabatów za zrealizowanie odpowiednich progów zakupowych. Długi termin na spłatę zobowiązań daje możliwość spokojnego oczekiwania na spływ należność, co pozytywnie wpływa na funkcjonowanie firmy. Kredyt nie musi być wykorzystywany w 100%, ponieważ termin zapłaty zobowiązań jest odległy, co korzystnie wpływa na bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstwa. W tabeli 2 na podstawie zaprezentowanych informacji przedstawiono koszty poszczególnych strategii zarządzania kapitałem obrotowym.

**Tabela 2.** Koszty zarządzania kapitałem obrotowym

Strategia	Koszty zarządzania zapasami	Koszty zarządzania należnościami	Koszty zarządzania zobowiązaniami	Koszty ogółem
Konserwatywna	bardzo wysokie	niskie	niskie	wysokie
Agresywna	niskie	bardzo wysokie	bardzo wysokie	wysokie
Umiarkowano-konserwatywna	wysokie	średnie	średnie	średnie
Umiarkowano-agresywna	średnie	wysokie	średnie	średnie
Zintegrowanego systemu dostaw	bardzo wysokie	średnie	bardzo niskie	wysokie

Źródło: opracowanie własne.

## 6. Zakończenie

Przeprowadzona analiza wskazuje, że najwyższe koszty zarządzania kapitałem obrotowym poniosą firmy stosujące klasyczne strategie, czyli konserwatywną, agresywną, oraz firmy działające w grupach zakupowych, stosujące strategię zintegrowanego systemu dostaw. W przypadku strategii agresywnej koszty te będą następstwem problemów związanych ze ściąganiem należności. Strategia agresywna polega na sprzedaży każdemu, czyli firmom znanym i nieznanym. Oferuje się im atrakcyjny kredyt kupiecki, który później trzeba finansować z własnych środków lub kredytu bankowego. W razie problemów z płatnościami pojawiają się dodatkowe koszty. Zarządzanie magazynem w strategii agresywnej jest skomplikowane, gdyż magazyn funkcjonuje na zasadach *just in time*. Mogą pojawić się braki i pojawiają się koszty utraconych możliwości. Jest to strategia bardzo ryzykowna.

Strategia konserwatywna to przede wszystkim wysokie koszty zarządzania magazynem. Pozostałe koszty są na niskim poziomie; ich wielkość jest na ogół nieistot-

na dla firmy. W grupach zakupowych występuje podobna sytuacja. Najważniejsza różnica to praktycznie brak zobowiązań przeterminowanych. Mogą się one pojawić, ale w stosunku do jednostki centralnej, która dokonuje sprzedaży poszczególnym uczestnikom grupy zakupowej. W firmach działających w grupach zakupowych najwyższe koszty zarządzania kapitałem dotyczą zapasów. Wysokie zapasy wynikają ze specyfiki działania w grupach zakupowych, kiedy ważny jest efekt skali. Jednak rekompensatą dla firm są bardzo niskie koszty zakupionych towarów. W ogólnym rozliczeniu jest to bardzo korzystne dla poszczególnych przedsiębiorstw.

Podsumowując, należy stwierdzić, że dla firm działających samodzielnie na rynku najlepszym rozwiązaniem w przypadku zarządzania kosztami kapitału obrotowego jest stosowanie strategii umiarkowanych. W ramach tych strategii zarządzający powinni wprowadzać pewne modyfikacje w obszarach, które generują wysokie koszty w przypadku strategii agresywnej i konserwatywnej, oraz wprowadzać te rozwiązania, które w poszczególnych strategiach zarządzania korzystnie wpływają na koszty kapitału obrotowego.

## Literatura

- Brigham E.F., Houston J.F., 2005, *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa.
- Czekaj J., Dresler Z., 2005, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, PWN, Warszawa.
- Kusak A., 2006, *Płynność finansowa. Analiza i sterowanie*, WWZ, Warszawa.
- Lew G., Maryjka-Wójtowicz P., 2013, *Optymalizacja kosztów w grupach zakupowych*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, E. Nowak, Nieplowicz M. (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 291, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 353-363.
- Michalski G., 2010, *Strategiczne zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa.
- Pluta W., Michalski G., 2005, *Krótkoterminowe zarządzanie kapitałem. Jak zachować płynność*, C.H. Beck, Warszawa.
- Szczęsny W., 2007, *Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem*, C.H. Beck, Warszawa.
- Wędzki D., 2003, *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Kraków.
- Zimon G., 2013, *Kontrola i zarządzanie należnościami w przedsiębiorstwach tworzących grupy zakupowe*, [w:] *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Upowszechnienie i transfer wyników badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 689, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 50, Szczecin, s. 775-783.
- Zimon G., 2013, *Płynność finansowa w przedsiębiorstwach tworzących grupy zakupowe*, [w:] *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, Kopiński A., Kowalik P. (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 321, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Zimon G., 2014, *Kapitał obrotowy brutto w przedsiębiorstwach handlowych tworzących grupy zakupowe*, *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica* 2(300), I.D. Czechowska, R. Pastusiak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Zimon G., 2015, *Wpływ grupy marketingowo-zakupowej na sytuacje i wyniki finansowe przedsiębiorstw*, [w:] *Rachunkowość, polityka makroekonomiczna, globalizacja*, Luty Z., Chmielowiec-Lewczuk M. (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 390, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.