

**Grzegorz Zimon**

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

---

## **ANALIZA ZARZĄDZANIA AKTYWAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH TWORZĄCYCH GRUPY ZAKUPOWE**

---

## **ANALYSIS OF ASSET MANAGEMENT IN COMMERCIAL COMPANIES FORMING PURCHASING GROUPS**

---

DOI: 10.15611/pn.2017.471.41

JEL Classification: G30, G31

**Streszczenie:** Wybór strategii zarządzania majątkiem ma decydujący wpływ na bezpieczeństwo funkcjonowania przedsiębiorstw oraz na ich rentowność. Poziom i struktura aktywów są inne w przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych czy usługowych. Duży wpływ na ich strukturę i poziom ma wielkość przedsiębiorstwa oraz otoczenie konkurencyjne. Inaczej też wygląda zarządzanie aktywami w jednostkach działających w ramach grup zakupowych. Zarządzający przedsiębiorstwami w grupach zakupowych mogą wykorzystać wiele różnych strategii dla poszczególnych grup aktywów. Celem artykułu jest analiza i ocena zarządzania aktywami w przedsiębiorstwach działających w grupach zakupowych. Badania zostały przeprowadzone na grupie 25 przedsiębiorstw handlowych. Okres badań to lata 2013–2015. W celu oceny poziomu i struktury aktywów obrotowych wykorzystano wybrane wskaźniki analizy finansowej. Przeprowadzona analiza wykazała, że w tego typu organizacjach najczęściej wykorzystuje się strategię umiarkowano-konserwatywną, które jednak bardzo łatwo można przekształcić w klasyczną strategię konserwatywną.

**Słowa kluczowe:** aktywa, strategie, grupy zakupowe.

**Summary:** The choice of a strategy for asset management has a decisive impact on the security of companies and their profitability. The level and structure of assets is different for production, trade or service companies. The size of a company and the competitive environment have a large impact on its structure and level. Asset management looks different for companies operating within purchasing groups. Managers of purchasing groups have a possibility to apply different strategies for different groups of assets. This article aims to analyze and evaluate the asset management in companies operating in purchasing groups. The study was conducted on a group of 25 traders. The study period was 2013-2015. In order to assess the level and structure of the assets, the selected indicators of a financial analysis were used. The analysis showed that in this type of organizations moderately-conservative strategies were used most frequently, but they can easily be converted into a classic conservative strategy.

**Keywords:** assets, strategies, purchasing groups.

## 1. Wstęp

Analizę i ocenę zarządzania przedsiębiorstwem na ogół rozpoczyna się od majątku przedsiębiorstwa. Zasoby majątkowe, jakimi dysponuje jednostka gospodarcza prowadząca działalność, są nazywane aktywami [Nowak 2005, s. 72]. W każdym przedsiębiorstwie występuje majątek, bez niego jednostka nie mogłaby prowadzić swojej działalności polegającej na świadczeniu usług, prowadzeniu sprzedaży lub produkcji. Wielkość i rodzaj posiadanego majątku zależy przede wszystkim od rozmiarów przedsiębiorstwa oraz od rodzaju prowadzonej działalności. Inna jest struktura i poziom aktywów w przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych czy też jednostkach handlowych. Aktywa to grupa wielu elementów, które na różne sposoby są wykorzystywane w prowadzonej działalności. Samo posiadanie zasobów sukcesu nie zapewnia, uzyskanie go umożliwia umiejętne wykorzystanie posiadanych aktywów [Gabrusewicz 2014, s. 74]. Zarządzanie majątkiem powinno być sprawne i skuteczne. Przy czym sprawne oznacza wykorzystywanie zasobów mądrze i bez zbędnego marnowania, a skuteczne to działanie z powodzeniem [Kisielnicki 2008, s. 14]. Zarządzanie aktywami ma za zadanie dopasować taką strukturę i poziom poszczególnych składników aktywów, aby przedsiębiorstwo efektywnie wykorzystywało posiadane zasoby majątku. Zasoby powinny być optymalne, czyli takie, które gwarantują wysokie zyski oraz zapewniają bezpieczne funkcjonowanie.

Metodą, która daje szansę na wyznaczenie optymalnej strategii zarządzania aktywami, jest funkcjonowanie w ramach grup zakupowych. Na ogół korzyści, jakie są kojarzone z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w grupach zakupowych, to możliwość uzyskania niskiej ceny kupowanych towarów, materiałów czy usług. Czyli redukcja ponoszonych kosztów i zwiększenie siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Nie jest to jedyna korzyść, jaką przedsiębiorstwa uzyskują, działanie razem pozytywnie wpływa na proces zarządzania aktywami. Na pewne grupy aktywów jest to silne i znaczące oddziaływanie, na inne niewielkie. Sprawne działanie i współpraca w ramach grup zakupowych jest pozytywnym rozwiązaniem, które znacząco wspomaga proces zarządzania aktywami, zwłaszcza obrotowymi.

## 2. Aktywa w przedsiębiorstwie handlowym

Wysoki udział aktywów trwałych w aktywach ogółem przekłada się na elastyczność jednostek wobec zmian koniunktury gospodarczej i związane z nią ryzyko działalności operacyjnej [Sierpińska, Jachna 2006, s. 71]. Spadek popytu oznacza zmniejszenie sprzedaży, koszty stałe utrzymania aktywów trwałych są bez zmian, co negatywnie wpływa na cenę produktu, usługi która wzrasta. Ograniczenie sprzedaży, brak wpływów, powstające zatory płatnicze to ryzyko utraty płynności finansowej. Dlatego bardzo ważne jest przyjęcie takiej polityki zarządzania aktywami, aby przedsiębiorstwo funkcjonowało bezpiecznie.

Struktura oraz poziom poszczególnych aktywów zależą od działalności, jaką przedsiębiorstwo prowadzi. W jednostkach produkcyjnych wysoki poziom uzyskują aktywa trwałe, jest to spowodowane posiadaniem różnego typu maszyn, urządzeń, budynków czy środków transportu koniecznych do produkcji. W firmach usługowych z kolei bardzo niski poziom w strukturze aktywów obrotowych stanowią zapasy. Bardzo często ich udział w strukturze aktywów jest znikomy. W przedsiębiorstwach usługowych, np. zajmujących się sprzedażą usług turystycznych, 80–90% aktywów obrotowych stanowią inwestycje krótkoterminowe, takie jak środki pieniężne w kasie czy na rachunku bankowym. W przedsiębiorstwach handlowych zaś na ogół aktywa obrotowe znacznie przewyższają poziom aktywów trwałych. Analiza aktywów obrotowych w jednostkach handlowych wykazuje, że największy udział w nich mają zapasy i należności od odbiorców. Bardzo często ich poziom w strukturze aktywów obrotowych jest podobny i znajduje się w przedziale 45–50%. Pozostałą częścią aktywów obrotowych stanowią środki pieniężne w kasie i na rachunku bankowym, które kształtują się na poziomie 1–2% aktywów obrotowych.

Duży wpływ na poziom i strukturę aktywów ma wybór strategii zarządzania nimi. Osobne strategie należy nakreślić dla aktywów obrotowych i trwałych. W przypadku zarządzania aktywami trwałymi można wyodrębnić dwa podejścia: bezpieczne i ryzykowne. W strukturze aktywów trwałych największy udział stanowią środki trwałe, na które w największym stopniu składają się dwie pozycje: budynki, lokale i obiekty oraz środki transportu. Wybór strategii zarządzania właśnie dla tych elementów kształtuje politykę zarządzania aktywami trwałymi. Budynki i magazyny w przedsiębiorstwie mogą być wynajęte lub mogą być własnością jednostki. Decyzję podjęte w tym obszarze mają kluczowy wpływ na strategię zarządzania aktywami trwałymi. Bardzo często właściciele przedsiębiorstw handlowych posiadają własne budynki, magazyny i decydują, czy wprowadzić je do przedsiębiorstwa, czy je wynajmować.

Strategia bezpieczna, konserwatywna zarządzania aktywami trwałymi w jednostkach handlowych powinna zmierzać do ograniczenia aktywów trwałych do poziomu, który gwarantuje przedsiębiorstwu ciągłość produkcji, sprzedaży. Przedsiębiorstwa stosujące tę politykę posiadają kilka razy niższy poziom aktywów trwałych od obrotowych. Największy udział w aktywach trwałych stanowią środki transportu, a udział budynków, lokali i obiektów jest niski.

Strategia agresywna, czyli ryzykowna, w przedsiębiorstwach handlowych charakteryzuje się posiadaniem wysokich stanów aktywów trwałych. W strukturze aktywów trwałych najwyższy poziom stanowią budynki, lokale i obiekty, następną pozycją są środki transportu.

W przedsiębiorstwach handlowych najważniejszą pozycję majątku stanowią aktywa obrotowe. Strategie zarządzania aktywami obrotowymi są ściśle związane z zarządzaniem kapitałem obrotowym. Wzorując się na kapitale obrotowym, wyróżnia się dwie podstawowe strategie zarządzania: agresywną i konserwatywną.

Strategia konserwatywna zarządzania aktywami obrotowymi charakteryzuje się wysokim stanem najbardziej płynnych aktywów, a więc gotówki i krótkoterminowych papierów wartościowych [Sierpińska, Wędzki 2005, s. 102]. Zapasy osiągają również

wysoki poziom, z kolei należności stanowią niski poziom w porównaniu z wcześniej omawianymi pozycjami aktywów obrotowych [Szczęsny 2007, s. 213].

Strategia agresywna to postępowanie przeciwne do strategii konserwatywnej. Ten typ działania to ograniczenie płynnych aktywów [Sierpińska, Wędzki 2005]. Zapasy i należności też znajdują się na niskim poziomie [Pluta 2003, s. 44]. Przedsiębiorstwa ryzykują i sprzedają towary, produkty wszystkim kontrahentom, nawet tym niesprawdzonym, co powoduje wzrost poziomu należności, które przewyższają zapasy.

W przypadku aktywów trwałych i obrotowych można wyznaczyć również strategię umiarkowaną, która jest strategią pośrednią między konserwatywną a agresywną.

### 3. Grupy zakupowe

Pierwsze grupy zakupowe (*Group Purchasing Organizations* – GPO) pojawiły się w USA w 1950 roku. Największy ich rozwój przypada na lata 80. i 90. [Weinstein 2006, s. 790]. Celem grup zakupowych jest obrona poszczególnych przedsiębiorstw przed silną konkurencją oraz zwiększenie siły negocjacyjnej [Praksth 2009, s. 45]. Jest to możliwe dzięki zjednoczeniu członków grupy i uzyskaniu potężnej siły zakupowej [Blair, Durrance 2014, s. 433–443]. Aby poprawnie zdefiniować pojęcie grupy zakupowej, należy wyróżnić dwa pojęcia: zakupy grupowe i grupa zakupowa. Bardzo często można spotkać się z sytuacją, gdy kilka przedsiębiorstw działa wspólnie i dokonuje jednorazowo lub kilkurazowo wspólnego zakupu. Tego typu działanie należy określić jako zakupy grupowe. Czyli wspólne działanie w celu zakupienia towaru, produktu lub usługi bez utworzenia osobnej jednostki nadzorującej i bez dodatkowych ograniczeń nakładanych na poszczególnych uczestników dla danej transakcji [Zimon 2015, s. 284–290]. Grupę zakupową należy określić jako grupę przedsiębiorstw z tej samej lub innej branży, które łączą się w celu dokonywania wspólnych zakupów. Zarządzane są one poprzez specjalnie utworzoną jednostkę centralną, której celem jest realizacja zadań zleconych przez przedsiębiorstwa tworzące grupę zakupową [Zimon 2014, s. 319–327].

Głównym celem tworzenia grup zakupowych jest wykorzystywanie efektu skali [Zimon 2015]. Najważniejszym atutem grup zakupowych jest *buying power*, czyli siła zakupowa, która pozwala obniżyć ceny [Rushton i in. 2000, s. 237]. Wspólne zakupy pozwalają obniżyć ceny towarów, którymi firmy handlują. Dodatkowo jednostka centralna grupy zakupowej negocjuje warunki dla wszystkich uczestników grup zakupowych dla różnego typu usług czy zakupu środków trwałych. Działanie w grupach zakupowych pozwala więc przedsiębiorstwom redukować koszty prowadzonej działalności oraz zwiększa bezpieczeństwo funkcjonowania.

### 4. Wpływ grup zakupowych na majątek przedsiębiorstw

Grupy zakupowe mają też korzystny wpływ na poziom niektórych elementów majątku, szczegóły przedstawia rys. 1.



**Rys. 1.** Wpływ grupy zakupowej na majątek przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej korzyści przedsiębiorstwa uzyskują w obszarze zarządzania należnościami, najmniej – na zarządzaniu aktywami trwałymi. W dużym stopniu zależy to od strategii zarządzania, jaką przedsiębiorstwa wybrały.

Analiza struktury aktywów została przeprowadzona na grupie 25 przedsiębiorstw handlowych w latach 2013–2015. Średnie rezultaty za okres 2013–2015 dla wybranych wskaźników zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Przeprowadzona analiza wyraźnie wskazuje, że największym problemem dla zarządzających majątkiem są aktywa obrotowe. Poziom aktywów trwałych na ogół jest niski. W 14 przedsiębiorstwach nie przekracza on nawet 10% udziału w aktywach ogółem. W trzech firmach znajduje się on w przedziale 30–45%. Wspólne zakupy w ramach grupy zakupowej mogą pozytywnie wpływać jedynie na zakup środków trwałych takich jak samochody. Przedsiębiorstwa mogą uzyskać atrakcyjną cenę, jednak każda firma na swoim lokalnym rynku woli sama kształtować politykę zarządzania środkami transportu.

W przypadku zarządzania aktywami obrotowymi w ich strukturze widać wyraźną przewagę należności nad zapasami. Inwestycje krótkoterminowe występują w niewielkich ilościach. Na ogół stanowią do 5% aktywów obrotowych i są to środki pieniężne w kasie lub na rachunkach bankowych. W pięciu przedsiębiorstwach to ponad 20%, a w jednym przypadku 44%.

W 18 badanych firmach należności od dostawców stanowią największy udział w strukturze aktywów obrotowych. Wspólne zakupy to możliwość wynegocjowania korzystnego kredytu kupieckiego. Jeżeli przedsiębiorstwa otrzymują długi okres na zapłatę swoich zobowiązań, to mogą oferować odbiorcom również korzystne warunki dotyczące zapłaty. W sytuacji gdy możliwości obniżenia ceny towarów się kończą, to zarządzający przedsiębiorstwem, aby zachęcić odbiorców do zakupu, mogą wydłużać im kredyt kupiecki. Powoduje to wzrost poziomu należności, ale również pozwala ograniczyć koszty utrzymania klientów. Kontrahenci zainteresowani są długością

**Tabela 1.** Analiza struktury aktywów w grupach zakupowych – średnie wyniki za lata 2013–2015

Przedsiębiorstwo	Udział aktywów trwałych w aktywach ogółem	Udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem	Udział zapasów w aktywach obrotowych	Udział należności w aktywach obrotowych
Przedsiębiorstwo 1	0,05	0,95	0,66	0,34
Przedsiębiorstwo 2	0,44	0,56	0,49	0,50
Przedsiębiorstwo 3	0,04	0,96	0,49	0,15
Przedsiębiorstwo 4	0,15	0,85	0,39	0,56
Przedsiębiorstwo 5	0,10	0,90	0,42	0,51
Przedsiębiorstwo 6	0,03	0,97	0,42	0,47
Przedsiębiorstwo 7	0,07	0,93	0,25	0,75
Przedsiębiorstwo 8	0,02	0,98	0,42	0,58
Przedsiębiorstwo 9	0,08	0,92	0,43	0,47
Przedsiębiorstwo 10	0,03	0,97	0,51	0,48
Przedsiębiorstwo 11	0,45	0,55	0,51	0,42
Przedsiębiorstwo 12	0,05	0,95	0,49	0,43
Przedsiębiorstwo 13	0,05	0,95	0,51	0,48
Przedsiębiorstwo 14	0,18	0,82	0,42	0,45
Przedsiębiorstwo 15	0,07	0,93	0,35	0,36
Przedsiębiorstwo 16	0,12	0,88	0,42	0,57
Przedsiębiorstwo 17	0,24	0,76	0,42	0,56
Przedsiębiorstwo 18	0,32	0,68	0,57	0,20
Przedsiębiorstwo 19	0,04	0,96	0,40	0,54
Przedsiębiorstwo 20	0,05	0,95	0,51	0,44
Przedsiębiorstwo 21	0,12	0,88	0,44	0,52
Przedsiębiorstwo 22	0,18	0,82	0,34	0,64
Przedsiębiorstwo 23	0,08	0,92	0,33	0,45
Przedsiębiorstwo 24	0,34	0,66	0,34	0,59
Przedsiębiorstwo 25	0,14	0,86	0,40	0,59

Źródło: opracowanie własne.

kredytu kupieckiego, dlatego sami zgłaszają się do firm oferujących interesujące warunki, co obniża koszty działań związanych z ich pozyskiwaniem. Koszty działań związanych z pozyskaniem, utrzymaniem klientów są kosztami, które decydują o opłacalności sprzedaży towarów [Lew 2016, s. 270–278]. Funkcjonowanie w grupie zakupowej w dużym stopniu poprawia rentowność.

Działanie razem oraz wspólna organizacja zakupów utrudnia zarządzanie zapasami. Jest to proces skomplikowany ponieważ wszelkie zakupy najważniejszych towarów organizuje jednostka centralna grupy zakupowej. Często przedsiębiorstwa, aby uzyskać wysoki rabat, zmuszone są do zamawiania większej partii towarów.

Powoduje to podwyższenie wskaźnika rotacji zapasów w dniach oraz wzrost kosztów przechowywania. Spadają za to koszty zamówień. Wpływ logistyki na rentowność jest duży, jest to obszar, w którym kierujący, wprowadzając proste metody zarządzania, mogą dużo zyskać [Zimon, Zimon 2016, s. 565–570]. W każdym z badanych przedsiębiorstw w ostatnich trzech latach zanotowano systematyczny wzrost przychodów ze sprzedaży. W takiej sytuacji ocenę zarządzania zapasami należy ocenić pozytywnie, ponieważ w 17 z nich zanotowano spadek poziomu zapasów. Przedsiębiorstwa pomimo zamawiania towarów z dużym zapasem bezpieczeństwa potrafiły wprowadzić metody prowadzące do optymalizacji ich poziomu.

**Tabela 2.** Wybrane wskaźniki efektywności zarządzania majątkiem – średnia za lata 2013–2015

Przedsiębiorstwo	Wskaźnik rotacji zapasów (w dniach)	Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	Cykl operacyjny (w dniach)
Przedsiębiorstwo 1	71	36	107
Przedsiębiorstwo 2	66	69	135
Przedsiębiorstwo 3	123	37	160
Przedsiębiorstwo 4	54	78	132
Przedsiębiorstwo 5	57	70	127
Przedsiębiorstwo 6	49	82	131
Przedsiębiorstwo 7	42	126	168
Przedsiębiorstwo 8	50	70	120
Przedsiębiorstwo 9	72	79	151
Przedsiębiorstwo 10	58	57	115
Przedsiębiorstwo 11	91	75	166
Przedsiębiorstwo 12	69	61	130
Przedsiębiorstwo 13	59	57	116
Przedsiębiorstwo 14	55	60	115
Przedsiębiorstwo 15	75	75	150
Przedsiębiorstwo 16	64	86	151
Przedsiębiorstwo 17	74	99	173
Przedsiębiorstwo 18	84	30	114
Przedsiębiorstwo 19	60	81	141
Przedsiębiorstwo 20	84	71	155
Przedsiębiorstwo 21	47	56	103
Przedsiębiorstwo 22	91	104	195
Przedsiębiorstwo 23	58	84	142
Przedsiębiorstwo 24	47	79	126
Przedsiębiorstwo 25	46	67	113

Źródło: opracowanie własne.



Oceniając efektywność zarządzania najważniejszymi elementami majątku, posłużono się wskaźnikami rotacji zapasów i należności w dniach oraz cyklem operacyjnym. Średnie wyniki za lata 2013–2015 przedstawiono w tabeli 2.

Oceniając rotację zapasów, w 15 przedsiębiorstwach zanotowano spadek. Doświadczenia nabyte we wcześniejszych latach oraz stopniowe wprowadzanie metod ułatwiających zarządzanie zapasami przynosi efekty.

Analizując wskaźnik rotacji należności, zanotowano spadek w 18 badanych przedsiębiorstwach. Firmy potrzebują środków pieniężnych, dlatego przyśpieszają proces ściągania należności.

Oceniając efektywność zarządzania majątkiem, posłużono się wskaźnikiem cyklu operacyjnego. W zaledwie 10 przedsiębiorstwach w badanym okresie zanotowano spadek cyklu operacyjnego. Średni wskaźnik w badanych firmach wyniósł 132 dni i jest to słaby wynik.

## 5. Zakończenie

W przedsiębiorstwach handlowych działających w grupach zakupowych w strukturze aktywów widać wyraźną przewagę aktywów obrotowych nad trwałymi. Jedynie w kilku przedsiębiorstwach aktywa trwałe pojawiają się na poziomie 20–30% w strukturze aktywów ogółem. Najczęściej są to budynki i magazyny, z których przedsiębiorstwo korzysta. Organizowanie wspólnych zakupów w zakresie środków trwałych pojawia się jedynie w przypadku środków transportu. W analizowanej grupie zakupowej na przestrzeni 15 lat taki zakup został zorganizowany jeden raz, uczestniczyło w nim tylko kilka firm. Dotyczył on samochodów osobowych. Zarządzający firmami sami chcą podejmować decyzje, jaki rodzaj środków transportu pojawi się w przedsiębiorstwie, pomimo że wspólny zakup przyniósłby korzyści finansowe. Wpływ grupy zakupowej na aktywa obrotowe jest więc tylko teoretyczny. Inaczej sytuacja wygląda z aktywami obrotowymi. W tej grupie największy udział mają należności, a później zapasy. Analiza wykazała, że w przypadku zarządzania należnościami, pomimo zwiększenia przychodów ze sprzedaży, nastąpiła poprawa wskaźnika rotacji należności w dniach i spadek poziomu należności.

Poziom zapasów w analizowanych przedsiębiorstwach nie jest wysoki. Przedsiębiorstwa pomimo bardzo często narzucanych przez jednostkę centralną rozmiarów wielkości zamówień dla poszczególnych asortymentów uzyskują bardzo dobre wyniki, o czym świadczy stopniowe ograniczanie poziomu zapasów. Spadek zapasów oraz poprawa wskaźnika rotacji zapasów świadczy o dostosowaniu się większości przedsiębiorstw do zasad panujących w grupach zakupowych. Stosowane strategie zarządzania aktywami należy określić jako umiarkowano-konserwatywne. Poziom aktywów trwałych jest niski. W większości badanych przedsiębiorstw widoczna jest przewaga należności nad zapasami, czyli tych najbardziej płynnych aktywów obrotowych, co pozytywnie powinno wpływać na płynność finansową. Towary zamawiane są z zapasem bezpieczeństwa, ponieważ przedsiębiorstwa nie wykorzystują strategii agresywnej.



Przedsiębiorstwo, które działa w grupach zakupowych, mają duże możliwości w przypadku zarządzania aktywami obrotowymi. Jeżeli tylko mają wolne pomieszczenia magazynowe, mogą zamawiać towary z wysokim zapasem bezpieczeństwa, dzięki temu zyskują niską cenę. Ten sposób zarządzania negatywnie wpływa na koszty zarządzania zapasami. W przypadku gdy chcą pozyskiwać nowych kontrahentów lub zachęcać do zakupu większej ilości towarów, mogą oferować długi kredyt kupiecki. Działania te jednak wpływają na zwiększenie poziomu aktywów, co powodowałoby pogorszenie wskaźników rotacji zapasów i należności oraz zmieniało strategię umiarkowano-konserwatywną w strategię typowo konserwatywną. Należy również dodać, że specyfika działania grup zakupowych, wzajemna współpraca, czasami pomoc praktycznie wykluczają możliwość zastosowania strategii agresywnej zarządzania aktywami. Zarządzanie aktywami w przedsiębiorstwach działających w grupach zakupowych należy ocenić jednak jako mało efektywne. Jest to spowodowane chęcią uzyskania wysokiej rentowności oraz bezpiecznej płynności finansowej, co niekorzystnie wpływa na efektywność zarządzania majątkiem.

## Literatura

- Blair R.D., Durrance C.P., 2014, *Group purchasing organizations, monopsony and antitrust policy*, Managerial and Decision Economics, vol. 35, iss. 7, s. 433–443.
- Gabrusewicz W., 2014, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa.
- Kisielnicki J., 2008, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Lew G., 2016, *Koszty klienta w przedsiębiorstwach handlowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 442, *Wyzwania w zarządzaniu kosztami i dokonaniach*, s. 270–278.
- Nowak E., 2005, *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa.
- Pluta W., 2003, *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Praksth S., 2009, *Group Purchasing Organization – Undisclosed Scandal in The U.S Healthcare Industry*, Palgrave Macmillian, New York.
- Rushton A., Oxley J., Croucher P., 2000, *The handbook of logistics and distribution management*, The Institute the Logistics and Transport.
- Sierpińska M., Jachna T., 2006, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa.
- Sierpińska M., Wędzki D., 2005, *Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.
- Szczęsny W., 2007, *Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem*, C.H. Beck, Warszawa.
- Weinstein B.L., 2006, *The role of Group Purchasing Organizations (GPO) in the U.S. medical industry supply chain*, Estudios de Economia Aplicada, vol. 24(3), s. 790.
- Zimon G., 2014, *Kapitał obrotowy brutto w przedsiębiorstwach handlowych tworzących grupy zakupowe*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 2(300), red. I.D. Czechowska, R. Pastusiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 319–327.
- Zimon G., 2015, *Wpływ grupy marketingowo-zakupowej na sytuację i wyniki finansowe przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 390, *Rachunkowość, polityka makroekonomiczna, globalizacja*, red. Z. Luty, M. Chmielowiec-Lewczuk, s. 284–290.
- Zimon G., Zimon D., 2016, *Influence of logistics on profitability of commercial companies*, Proceedings Carpathian Logistics Congress (CLC), Jeseník, Czech Republic, November 04-06, 2015, s. 565–570.