

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

291

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-389-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 11 |
| Małgorzata Białas , Wpływ rozbieżności między wynikiem liczonym metodą memoriałową i kasową na wycenę rynkową przedsiębiorstw..... | 13 |
| Adam Bujak , Pomiar efektywności systemu rachunkowości przedsiębiorstwa w oparciu o wskaźniki wykorzystania zasobów..... | 23 |
| Halina Buk , Koszty kalkulowane w taryfie energii elektrycznej..... | 33 |
| Andrzej Bytniewski , Podsystem CRM jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu..... | 43 |
| Michał Chalastra , Rachunek zysków i strat a wymogi zarządzania strategicznego..... | 54 |
| Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , Wpływ kosztów upadłości na rentowność podmiotu gospodarczego | 66 |
| Marlena Ciechan-Kujawa , Koncepcja pomiaru odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w sferze personalnej | 82 |
| Ksenia Czubakowska , Planowanie i kontrola w controllingu..... | 94 |
| Marcin Czyczerski , Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu | 106 |
| Michał Dyk , Prognozowanie przychodów i kosztów według Boxa-Jenkinsa | 115 |
| Wiktor Gabrusewicz , Atrybuty współczesnego rachunku kosztów | 125 |
| Stanisław Gędek , Instrumenty wspomagające decyzje krótkookresowe w gospodarstwie rolnym | 135 |
| Robert Golej , Selekcja projektów nowych produktów w controllingu innowacji..... | 147 |
| Bartosz Góralski , Wycena marki metodą Brand-driven Earnings..... | 160 |
| Beata Iwasieczko , Wartość organizacji gospodarczej a efektywność IT a Cloud computing..... | 169 |
| Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspektywy, bariery i możliwości rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych w świetle wyników badań..... | 178 |
| Krzysztof Piotr Jasiński , Wdrażanie controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej..... | 188 |
| Magdalena Jaworzyńska , Wykorzystanie controllingu w praktyce zakładów opieki zdrowotnej..... | 198 |
| Marcin Jędrzejczyk , Rola produktywności pracy w planowaniu i controllingu działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego | 208 |
| Angelika Kaczmarczyk , Zarządzanie kosztami w aspekcie wyceny bilansowej | 219 |
| Ilona Kędzierska-Bujak , Zbilansowana karta wyników a kompleksowa karta wyników i zarządzanie przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia | 227 |

| | |
|--|-----|
| Marcin Klinowski , Biuro wsparcia projektów jako nowy wymiar rachunkowości zarządczej | 238 |
| Marta Kołodziej-Hajdo , Koszty logistyki w procesie zarządzania przedsiębiorstwem | 246 |
| Ewelina Agnieszka Koltun, Anetta Kadej , Zastosowanie wskaźnika proporcji przy podatku naliczonym w spółdzielni mieszkaniowej | 255 |
| Robert Kowalak , Controlling w zakładzie gospodarowania odpadami | 265 |
| Mieczysław Kowerski , Dywidenda a wynik finansowy w ostatnim roku obrotowym | 278 |
| Wojciech Dawid Krzeszowski , Opodatkowanie wniesienia aportu lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa | 289 |
| Jarosław Kujawski , Problemy językowe w Earned Value Management | 298 |
| Justyna Kulikowska , Controlling jakości jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem | 308 |
| Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integracja rachunkowości finansowej i zarządczej w systemie ERP | 319 |
| Mirosława Kwiecień , Paradygmaty współczesnej rachunkowości a controlling | 331 |
| Zbigniew Leszczyński , Narzędzia rachunkowości zarządczej w zintegrowanym programie redukcji kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym | 341 |
| Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych | 353 |
| Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska , Benchmarking jako nowoczesne narzędzie zarządzania w sektorze wodociągów i kanalizacji – Polska na tle innych krajów europejskich | 364 |
| Bożena Nadolna , Problemy walidacji badań jakościowych w rachunkowości zarządczej | 380 |
| Bartłomiej Nita , Stopa wzrostu przedsiębiorstwa w kontekście planowania finansowego | 393 |
| Michał Pietrzak , Potrzeba kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych | 404 |
| Katarzyna Piotrowska , Rola rachunkowości w dostarczaniu informacji o procesach innowacyjnych zarządzającemu | 415 |
| Michał Poszwa , Koszty w rachunku wyniku podatkowego | 425 |
| Krzysztof Prymon , Praktyczne problemy ujmowania kosztów i przychodów z działalności rolniczej w aspekcie wprowadzenia podatku dochodowego w rolnictwie. Wyniki badań | 435 |
| Jolanta Rubik , Wybrane elementy controllingu w PKP SA | 446 |
| Paweł Rumniak , Jeden raport | 457 |
| Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza jako komplementarne narzędzia identyfikujące źródła wartości przedsiębiorstwa | 469 |

| | |
|--|-----|
| Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Teoretyczne aspekty pomiaru wartości publicznej jednostek samorządu terytorialnego | 481 |
| Radosław Ryńca , Czynniki mające wpływ na ocenę projektów badawczych realizowanych w uczelni przez instytucje finansujące projekty oraz podmioty współpracujące z szkołą wyższą | 494 |
| Aleksandra Sulik-Górecka , Systemy wczesnego ostrzegania w controllingu strategicznym | 503 |
| Alfred Szydelko , Rola księgowego w controllingu przedsiębiorstwa | 512 |
| Łukasz Szydelko , Rachunkowość w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo – wybrane zagadnienia | 522 |
| Magdalena Szydelko , Benchmarking jako narzędzie wspomagające controlling w obszarze logistyki | 531 |
| Joanna Świerk , Wykorzystanie strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii uczelni wyższej na przykładzie UMCS | 541 |
| Adam Węgrzyn , Wieloletni model regulacji jako narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa na przykładzie operatorów systemu dystrybucyjnego gazu | 552 |
| Marcin Wierziński , Zasady analizy kosztów łańcucha wartości | 564 |

Summaries

| | |
|---|-----|
| Małgorzata Białas , The effect of divergence between results calculated on an accrual basis and cash basis for market valuation of companies | 22 |
| Adam Bujak , The efficiency measurement of the enterprise's accounting system based on the resource-use indicators | 32 |
| Halina Buk , Calculated costs in the tariff of electric energy | 42 |
| Andrzej Bytniewski , CRM subsystem as an instrument of management accounting and controlling | 53 |
| Michał Chalastra , Profit and loss account and the requirements of strategic management | 65 |
| Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , The impact of bankruptcy costs on profitability of an economic entity | 81 |
| Marlena Ciechan-Kujawa , The concept of measuring corporate social responsibility in the area of human resources | 93 |
| Ksenia Czubakowska , Planning and control in controlling | 105 |
| Marcin Czyczerski , The impact of HR function on the efficiency of controlling | 114 |
| Michał Dyk , Forecasting of incomes and costs with the method of Box-Jenkins | 124 |
| Wiktor Gabrusewicz , The attributes of modern cost accounting | 134 |
| Stanisław Gędek , Instruments supporting short time farms decisions | 146 |

| | |
|---|-----|
| Robert Golej , Projects selection of new products in innovation controlling .. | 159 |
| Bartosz Góralski , Brand-driven Earnings method in trademark valuation ... | 168 |
| Beata Iwasieczko , Value Based Management versus effectiveness of Information Technology (IT) versus Cloud Computing..... | 177 |
| Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspectives, barriers and opportunities for controlling in non-public Higher Education Institutions (HEIs) in view of the research results | 187 |
| Krzysztof Piotr Jasiński , Implementation of controlling for risk management in the company of the automotive industry | 197 |
| Magdalena Jaworzyńska , The use of controlling in health care units..... | 207 |
| Marcin Jędrzejczyk , Wage productivity in budgeting and controlling of the manufacturing company..... | 218 |
| Angelika Kaczmarczyk , Costs management in terms of balance sheet valuation | 226 |
| Iłona Kędzierska-Bujak , Balanced Scorecard versus Total Performance Scorecard and Open Book Management – selected issues..... | 237 |
| Marcin Klinowski , Project Support Office as a new dimension of management accounting..... | 245 |
| Marta Kołodziej-Hajdo , Logistics costs in the process of business management..... | 254 |
| Ewelina Agnieszka Kołtun, Anetta Kadej , The application of tax ratio accrued in the housing cooperative | 264 |
| Robert Kowalak , Controlling for the waste disposal plants | 277 |
| Mieczysław Kowerski , Dividend and the earnings in the last fiscal year | 288 |
| Wojciech Dawid Krzeszowski , Taxation of a contribution in kind or of the sales of an organized part of an enterprise..... | 297 |
| Jarosław Kujawski , Linguistic problems in Earned Value Management..... | 307 |
| Justyna Kulikowska , Quality controlling as an instrument in the company management..... | 318 |
| Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integration of financial and managerial accounting in an ERP system..... | 330 |
| Mirosława Kwiecień , The paradigms of contemporary accounting vs. controlling | 340 |
| Zbigniew Leszczyński , Managerial accounting tools in integrated cost reduction program in production company | 352 |
| Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Cost optimization in purchasing groups..... | 363 |
| Paweł Malinowski, Małgorzata Kutyłowska , Benchmarking as a modern management instrument in water and sewage companies – Poland in comparison to European countries..... | 379 |
| Bożena Nadolna , Problems of validation of qualitative research in management accounting..... | 392 |

| | |
|---|-----|
| Bartłomiej Nita , Corporate growth rate in the context of financial planning | 403 |
| Michał Pietrzak , The need of managerial control in public universities | 414 |
| Katarzyna Piotrowska , The role of accounting in providing a manager with information about innovation processes..... | 424 |
| Michał Poszwa , Costs in the tax result statement | 434 |
| Krzysztof Prymon , Practical aspects of presenting of costs and incomes concerned with agricultural activities in the context of income tax in agriculture. Research results | 445 |
| Jolanta Rubik , Chosen elements of controlling in PKP S.A. | 456 |
| Paweł Rumniak , One report..... | 468 |
| Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategy, business model and management accounting as a set of complementary tools used for identifying sources of enterprise value..... | 480 |
| Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Theoretical aspects of measuring public value of local government units..... | 493 |
| Radosław Ryńca , Factors affecting the evaluation of research projects at the university by funding agencies and entities cooperating with the institution of higher education | 502 |
| Aleksandra Sulik-Górecka , Early warning systems in strategic controlling | 511 |
| Alfred Szydelko , The role of an accountant in company controlling | 521 |
| Łukasz Szydelko , Accounting in process-oriented company – selected issues..... | 530 |
| Magdalena Szydelko , Benchmarking as a tool for supporting of controlling in the logistics area | 540 |
| Joanna Świerk , Using the Balanced Scorecard to implement the strategy of university on the example of UMCS | 551 |
| Adam Węgrzyn , The long term model of regulation as the tool in enterprise value management on the base of example of gas transmission operators | 563 |
| Marcin Wierzbiński , The rules of value chain cost analysis | 577 |

Grzegorz Lew

Politechnika Rzeszowska

Paulina Wojtowicz-Maryjka

Podkarpacki Klub Biznesu

OPTYMALIZACJA KOSZTÓW DZIAŁALNOŚCI W GRUPACH ZAKUPOWYCH

Streszczenie: Przedsiębiorstwa cały czas poszukują możliwości obniżenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, ponieważ pozwala im to na zbudowanie lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku. Do maksymalizacji efektów optymalizacji kosztów w obszarze zakupów przedsiębiorstwa mogą wykorzystać grupy zakupowe, co pozwala na uzyskanie efektu skali przy negocjowaniu cen zakupu i warunków dostaw. Artykuł przedstawia motywy uczestnictwa przedsiębiorstw w grupach zakupowych oraz prezentuje wybrane grupy zakupowe działające w południowo-wschodniej części Polski.

Słowa kluczowe: koszty, grupy zakupowe.

1. Wstęp

Współcześnie przy prowadzeniu rachunku kosztów wykorzystuje się różne koncepcje, których celem jest wspieranie procesów decyzyjnych i kontrolnych w działaniach realizowanych przez przedsiębiorstwa. Można wręcz twierdzić, że w przedsiębiorstwach wdrażane są przede wszystkim „przymiotnikowe” rachunki kosztów. Celem tych rachunków jest wspieranie optymalizacji kosztów w obszarze działalności uznanym przez przedsiębiorstwo za kluczowe.

Zapotrzebowanie na informacje o kosztach w różnych obszarach działalności przedsiębiorstw wpływa na konieczność zastosowania dokładniejszych systemów pomiaru tych kosztów. Uzyskane w ten sposób informacje są następnie wykorzystywane na potrzeby optymalizacji kosztów w danym obszarze. Optymalizować koszty można, a nawet trzeba, przy realizacji każdej funkcji przedsiębiorstw. Analizując łańcuch dostaw, należy stwierdzić, że koszty „rodzą się” od początku trwania tego łańcucha. Z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa, niezależnie od typu prowadzonej działalności, przedsiębiorstwo ponosi koszty już od etapu zakupu ma-

teriałów czy towarów¹. Głównym elementem wpływającym na wartość kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo jest cena zakupu tych materiałów lub towarów. A zatem optymalizacja cen zakupu nabywanych zasobów będzie miała znaczący wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstw.

Jednym z możliwych sposobów na obniżenie cen zakupów jest łączenie się przedsiębiorstw w grupy zakupowe, które wykorzystując efekt skali, uzyskują przewagę konkurencyjną w negocjacjach cen zakupu i warunków dostaw. W artykule zastosowano metodę porównawczą oraz analizę danych uzyskanych od 140 przedsiębiorstw działających na terenie Polski, głównie w jej południowo-wschodniej części.

Celem artykułu jest dokonanie analizy motywów skłaniających przedsiębiorstwa do tworzenia grup zakupowych oraz przedstawienie sytuacji dotyczącej wspólnych zakupów w organizacji koordynującej największe grupy zakupowe w województwie podkarpackim.

2. Proces zakupów w przedsiębiorstwach

Proces zakupów przedsiębiorstwa powinny rozpocząć od weryfikacji (w systemie weryfikacji ciągłej) dostawców. Przy wyborze dostawców przedsiębiorstwa muszą zwracać uwagę na wiele czynników, do których zaliczyć można posiadanie przez dostawców: odpowiedniego asortymentu, oferty dostosowanej do potrzeb kupującego, jakości obsługi itp. Wybór dostawców powinien uwzględniać także ich liczbę, ponieważ z jednej strony dywersyfikacja dostawców zmniejsza ryzyko braku ciągłości dostaw, a z drugiej zwiększa koszty zakupu. Jednak ograniczanie liczby dostawców z reguły jest pożądane, ponieważ w zasadniczy sposób przyczynia się to do redukcji kosztów i wzrostu efektywności [Tonndorf 1997, s. 123].

Z kolei dobór odpowiedniego asortymentu kupowanych zasobów z różnych źródeł stanowi dla przedsiębiorstw trudne zadanie, zwłaszcza jeśli miejsca zakupów są oddalone od siebie. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw występuje również problem niedysponowania wystarczającymi zasobami ludzkimi, aby w kompetentny sposób ocenić ofertę różnych dostawców. Korzystanie z usług wielu dostawców zwiększa też koszty zakupów. Z reguły jest tak, że głębszy asortyment kupowany od mniejszej liczby dostawców generuje mniejsze koszty. Ponadto przedsiębiorstwo oszczędza czas i koszty związane z obsługą dostawców, a przy tym może liczyć, jako dobry klient, na specjalne, uprzywilejowane traktowanie. Dostawcy również oceniają swoich klientów nie tylko na podstawie rozmiaru zakupów, ale także według ich udziału w całości swoich obrotów. Z drugiej jednak strony ograniczenie liczby dostawców towarów oznacza, że każdemu z nich przypisana jest większa rola. Koncentracja dostawców niesie jednak niebezpieczeństwo, że w

¹ W rachunkowości finansowej, co do zasady, cena zakupu zasobów jest kosztem np. wytworzenia z chwilą wydania materiałów do produkcji lub kosztem sprzedanych towarów w momencie wydania towarów klientowi.

przypadku problemów z jednym z nich przedsiębiorstwo nie będzie mogło zaspokoić swoich potrzeb, a przez to zagrożone będą dostawy dla klientów. Aby poprawnie przeprowadzić proces doboru dostawców, należy dokonać analizy odpowiedzi na istotne dla tego procesu pytania [Tonndorf 1997, s. 123]:

- W jakim stopniu oferta produktowa dostawcy odpowiada potrzebom przedsiębiorstwa?
- Jakim potencjałem produkcyjnym i dostawczym dysponuje dostawca?
- Jak kształtuje się jego polityka cenowa?
- Jaka jest sytuacja finansowa dostawcy?
- Czy dostawca ma możliwości rozwoju nowych produktów?
- Jaki jest średni czas realizacji dostaw?
- Czy dostawca jest elastyczny w dostosowywaniu się do specyficznych potrzeb klientów?
- Czy terminy dostaw są przestrzegane?
- Czy prowadzi selekcję klientów, czy też jego produkty spotkać można w wielu miejscach?
- Jak duży ma udział w rynku?
- Czy możliwe są dodatkowe dostawy?
- Jak szeroki asortyment ma w swojej ofercie?
- Czy posiada własne magazyny?
- Czy warunki dostaw są elastyczne?
- Jakie są minima logistyczne?
- Czy dostawca prowadzi własną lub wspiera reklamę wśród swoich klientów i ostatecznych odbiorców?
- Czy oferuje wsparcie w sprzedaży?
- Jaka jest odległość do dostawcy?
- Czy dostawca dysponuje własnym transportem?

Oczywiście przedstawiona lista pytań nie wyczerpuje wszystkich możliwości. W praktyce, mimo że czynniki racjonalne dominują przy wyborze dostawców, zdarzyć się również może istotny wpływ czynników nieracjonalnych, których wpływ wywołują emocje lub subiektywna ocena przez potencjalnych klientów.

Istotnym ograniczeniem w przedsiębiorstwach przy ustalaniu wielkości zakupów ma ściśle powiązanie tych zakupów ze sprzedażą i możliwościami efektywnego magazynowania produktów. Szczególne znaczenie ma to w przypadku przedsiębiorstw małych i średnich, które dysponują mniejszym potencjałem, a co za tym idzie mają słabszą pozycję negocjacyjną w stosunku do dużych przedsiębiorstw i grup zakupowych.

Przy ustalaniu planowanej wielkości zakupów przedsiębiorstwa uwzględniają w swoich strategiach zakupowych konieczność utrzymywania minimalnych zapasów. Dzieje się tak, mimo że utrzymywanie zapasów przyczynia się do generowania kosztów, w tym istotnych kosztów utraconych korzyści. Jednak stan minimalny zapasów pozwala utrzymać ciągłość dostaw dla klientów w sytuacjach nieprzewidzia-

nych. Przy ustalaniu wielkości zakupów, która uwzględni minimalny stan zapasów towarów, posłużyć się można następującą zależnością [Lew 2004, s. 182]:

$$Z_i = S_n + Z_m - Z_x,$$

gdzie: Z_i – planowana wielkość zakupów towarów; S_n – przewidywana wielkość sprzedaży towarów; Z_m – wymagana minimalna wielkość zapasu końcowego towarów; Z_x – wielkość zapasu początkowego towarów.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, mające niewielki potencjał negocjacyjny, nie mogą liczyć na znaczące rabaty i opusty przy zakupach zasobów. Z drugiej strony ciągle monitorowanie rynku i kontrola doboru dostawców przyczynia się do generowania kosztów.

W stosunku do małych i średnich przedsiębiorstw naprzeciw tym problemom wychodzą koordynatorzy organizujący grupy zakupowe, które dzięki łączeniu się tych przedsiębiorstw czynią z nich znaczącą siłę negocjacyjną na rynku i liczącego się partnera w kontaktach biznesowych.

3. Czynniki kosztotwórcze wpływające na motywy tworzenia grup zakupowych

Przez pojęcie czynników kosztotwórczych rozumie się – oprócz oczywistych działań takich jak zużycie zasobów przedsiębiorstwa – warunki atmosferyczne, zmieniające się uwarunkowania prawne prowadzenia działalności gospodarczej, rotację pracowników, niewłaściwe wykorzystanie zasobów, taki a nie inny charakter portfela dostawców i klientów czy wreszcie zaniechania, z których przedsiębiorstwo często nie zdaje sobie sprawy.

Pojęcie czynnika kosztotwórczego jest bardzo szerokie. Są to czynniki, od których – najogólniej mówiąc – zależy poziom i struktura kosztów przedsiębiorstwa. W literaturze można spotkać podział czynników kosztotwórczych na grupy [Riley 1987, za: Nita 2008; Porter 1998, s. 70-87]:

- czynników związanych z rozmiarami działalności przedsiębiorstwa (*volume-based cost drivers*),
- strukturalnych czynników kosztotwórczych (*structural cost drivers*),
- wykonawczych czynników kosztotwórczych (*executional cost drivers*).

Czynniki związane z rozmiarami działalności to czynniki zdeterminowane wielkością przedsiębiorstwa, sprzedaży i stopnia złożoności procesów występujących w danym przedsiębiorstwie.

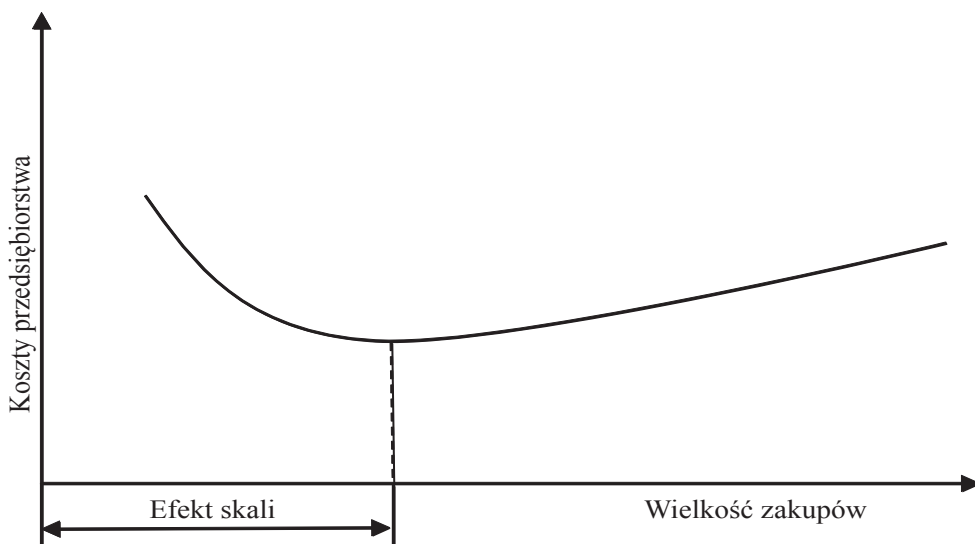
Podejście to oparte jest na analizie: koszt – rozmiary działalności – zysk (*cost-volume-profit* – CVP). Analiza ta wykorzystuje fakt, że wielkość sprzedaży determinuje związki przyczynowo-skutkowe oraz wpływa na zmiany poziomu i struktury kosztów. Ceny zakupu zasobów można traktować (w momencie ich zużycia lub

wydania) jako koszty zmienne, bezpośrednio wpływające na wartość realizowanej marży na sprzedaży.

Szczególnie w przedsiębiorstwach realizujących strategię przywództwa kosztowego rabaty uzyskiwane w momencie zakupu zasobów przekładają się na ceny sprzedaży stosowane przez te przedsiębiorstwa.

Zarówno M.E. Porter, jak i D. Riley do podstawowych strukturalnych czynników kosztotwórczych zaliczają:

1. Skalę działalności – redukcję cen zakupu można uzyskać dzięki wykorzystaniu efektu skali. Efekt skali dotyczy wpływu na redukcję zarówno ceny zakupu, jak i jednostkowego kosztu usługi handlowej oferowanej przez dostawcę w miarę zwiększania wielkości zakupów. Efekt skali zakupów można przedstawić za pomocą wykresu, który jest zaprezentowany na rys. 1.



Rys. 1. Efekt ekonomii skali

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Strategiczne... 2006, s. 46].

2. Doświadczenie – pozwala na redukcję cen zakupu w miarę coraz efektywniejszego funkcjonowania procesów zakupowych. Efekt doświadczenia został szeroko rozpowszechniony przez Boston Consulting Group [Obłój 2001, s. 67]. Jest on silnie skorelowany z efektem skali. W krzywej doświadczenia redukcja kosztów następuje dzięki zmniejszeniu kosztów zmiennych, czyli w dużej mierze dotyczy to cen zakupu zasobów, które stają się w większości kosztami zmiennymi w momencie zużycia lub wydania klientowi. Efekt doświadczenia szczególne znaczenie będzie miał w przypadku koordynatora grup zakupowych, ponieważ wraz ze wzrostem zakupów realizowanych dla zwiększającej się ilości uczestników grup lub tworzeniem

nowych grup koordynator nabywa umiejętności efektywniejszego negocjowania z dostawcami warunków dostaw. Efekt skali powoduje możliwości dokonywania większych zakupów u dostawców, a ten fakt oraz nabywanie umiejętności negocjacyjnych, dzięki poznawaniu w dłuższym czasie dostawców, przyczynia się do znaczącej redukcji ceny zakupu i kosztów towarzyszących temu zakupowi.

3. Zakres działalności – oznacza zasięg wykonywanych różnych działań, których realizacja powoduje zużywanie różnych zasobów. Korzystanie z różnych grup zakupowych pozwala zmaksymalizować efekt skali i doświadczenia w celu pozyskania różnych zasobów dla przedsiębiorstwa po optymalnych cenach zakupu.

4. Kanały dystrybucji – przedsiębiorstwa, dokonując zakupów, zmuszone są do korzystania z preferowanych przez dostawców kanałów dystrybucji, a w zależności od wykorzystywanego kanału dystrybucji przedsiębiorstwa ponoszą różne koszty. Uczestnictwo w grupach zakupowych pozwala w większości przypadków na przeniesienie kosztów obsługi kanałów dystrybucji na dostawców, np. w sytuacji konieczności spełnienia warunków minimów logistycznych.

5. Wybór lokalizacji – czynnik, który dzięki grupom zakupowym ma mniejsze znaczenie; wykorzystywanie efektu skali powoduje, że problemy logistyczne związane z dostarczeniem zakupionych zasobów realizowane są przez dostawców.

6. Przepisy prawne – te czynniki są niezależne od przedsiębiorstw.

Wykonawcze czynniki kosztotwórcze odnoszą się do podstawowych działań w przedsiębiorstwie i określają jego zdolność do efektywnego działania. Czynniki te są w szczególności związane z zarządzaniem procesami w przedsiębiorstwie, które w części dotyczącej zakupów w dużej mierze realizowane są przez koordynatora grupy, a nie przedsiębiorstwa. Do głównych wykonawczych czynników kosztotwórczych zalicza się:

1. Bariery informacyjne – w grupie zakupowej ciężar optymalizacji kupowanych zasobów pod względem struktury i jakości realizowany jest przez koordynatora. To on powinien ciągle monitorować rynek w poszukiwaniu lepszych rozwiązań dla uczestników grupy.

2. Zaangażowanie i umiejętności pracowników – dotyczy to ponoszonych kosztów, związanych z systemami motywacyjnymi pracowników i ciągłym podnoszeniem ich kwalifikacji. Uczestnicząc w grupie zakupowej, przedsiębiorstwa nie muszą tych działań realizować u siebie.

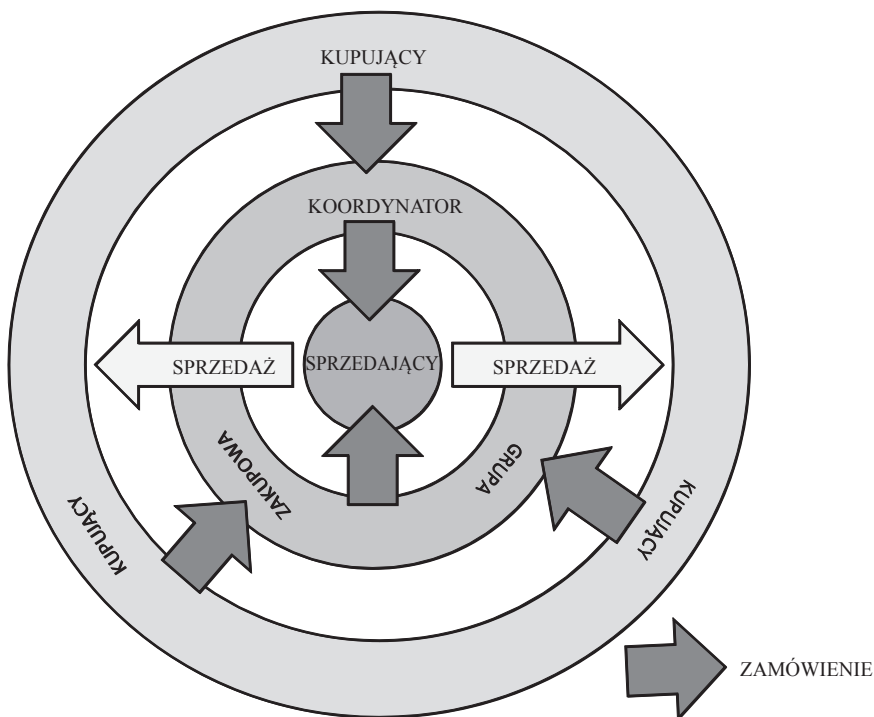
3. Efektywność przedsiębiorstwa – dzięki uczestnictwie w grupie zakupowej część działań związanych z pozyskaniem zakupów jest realizowana przez koordynatora grupy i dzięki temu zasoby przedsiębiorstwa, które do tej pory były wykorzystywane do realizacji tych działań, mogą być wykorzystane w innych obszarach działalności.

4. Wykorzystanie relacji z dostawcami i klientami (możliwości współpracy).

W praktyce przedsiębiorstw występują jeszcze inne czynniki kosztotwórcze, które są generowane przez subiektywne podejście do rozwiązywania problemów przez pracowników realizujących procesy zakupowe w przedsiębiorstwach.

4. Grupy zakupowe

Grupa zakupowa to dobrowolne połączenie przedsiębiorców i/lub instytucji, którego celem jest dokonywanie wspólnych zakupów. Wspólne kupowanie przynosi wiele korzyści, ale najważniejszą z nich to optymalizacja kosztów. Dotyczy ona zarówno cen zakupu, jak i kosztów zakupu. Grupy zakupowe najczęściej funkcjonują w oparciu o umowy trójstronne: sprzedający – koordynator – kupujący, których powiązania przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Powiązania wewnątrz grupy zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

Przynależność do grupy zakupowej generuje korzyści dla każdej ze stron, a do najważniejszych z nich zaliczyć można:

- dla sprzedającego – zwiększenie sprzedaży, niższe koszty pozyskania i utrzymania klientów, stabilniejszy portfel klientów, mniejsze problemy z obsługą należności,
- dla koordynatora – prowizja za obsługę grupy, pozyskiwanie nowych kontaktów, budowanie trwałych relacji z klientami, zwiększanie doświadczenia doradczego w zakresie optymalizacji kosztów i negocjacji,

- dla kupującego – niższe ceny zakupu, niższy koszt zakupu, zwiększenie pewności dostaw, efektywniejsze wykorzystanie procesów logistycznych, czasami anonimowość uczestników grupy, bezpieczeństwo danych finansowych, wykorzystanie efektu skali grupy.

Wspólne zakupy pozwalają na uzyskiwane rabatów, których wysokość jest nieosiągalna dla indywidualnych przedsiębiorstw, nawet tych największych. Głównymi beneficjentami korzyści grup zakupowych są małe i średnie przedsiębiorstwa. Jednostkowe korzyści dla przedsiębiorstw dużych są mniejsze, jednak ich skumulowana wartość jest dla nich istotnym czynnikiem motywującym do uczestnictwa w grupie zakupowej. Dla zwiększenia siły przetargowej grup zakupowych istotne jest, aby w ich tworzeniu brały udział również największe przedsiębiorstwa z danego regionu o sporym potencjale. To sprawia, że grupa zakupowa od razu zdobywa liczącą się pozycję na rynku, której nie mogą zlekceważyć potencjalni dostawcy.

Do innych korzyści związanych z przynależnością do grup zakupowych zaliczyć można również możliwości uzyskania lepszych warunków serwisu przed- i posprzedażowego, tj. jakość obsługi, elastyczne podejście do oczekiwań klienta.

5. Grupy zakupowe w województwie podkarpackim

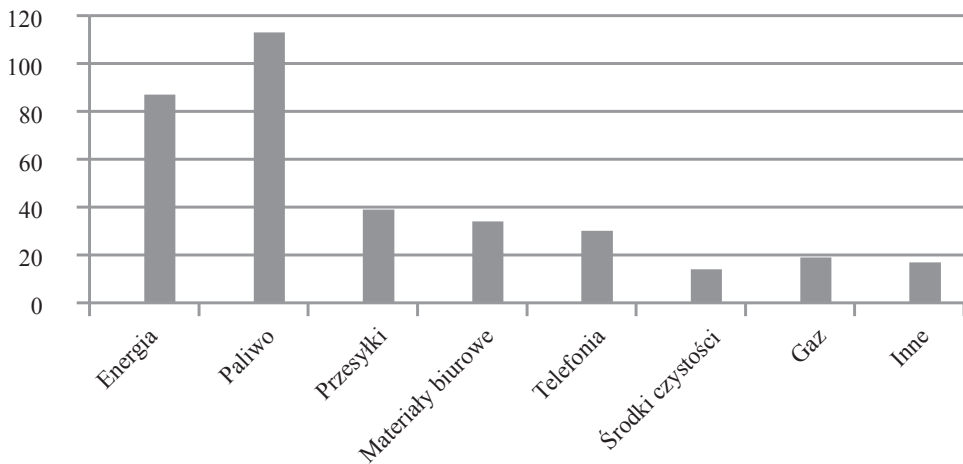
W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że na terenie województwa podkarpackiego koordynatorem największych grup zakupowych jest Podkarpacki Klub Biznesu. Podkarpacki Klub Biznesu powstał pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Jego głównym zadaniem jest integracja środowiska biznesowego z terenie województwa podkarpackiego. Obecnie do klubu należy 140 przedsiębiorstw i część z nich, mimo regionalnego zasięgu działania Klubu, ma swoje siedziby na terenie całego kraju.

Największą wartością dodaną dla przedsiębiorców zrzeszonych w klubie jest możliwość skorzystania z oferty grup zakupowych. Podkarpacki Klub Biznesu stworzył i koordynuje działanie 11 grup zakupowych:

- 1) telefonia stacjonarna,
- 2) samochody,
- 3) paliwo,
- 4) energia,
- 5) materiały biurowe,
- 6) artykuły chemiczne i środki czystości,
- 7) przesyłki kurierskie,
- 8) ubezpieczenia majątkowe,
- 9) ubezpieczenia grupowe,
- 10) LPG w butlach 11 kg,
- 11) usługi reklamowe.

Udział w grupach zakupowych jest dla przedsiębiorstw bezpłatny. Podkarpacki Klub Biznesu jest odpowiedzialny za cały proces i funkcjonowanie grup zakupowych.

wych. Bycie członkiem dla przedsiębiorców oznacza także możliwość budowania długotrwałych relacji z dostawcami na zdecydowanie korzystniejszych warunkach niż te, które mieli, dokonując zakupów samodzielnie. Budowanie tych relacji odbywa się w oparciu o ciągłą wymianę informacji pomiędzy partnerami wewnątrz grupy. Liczba przedsiębiorstw korzystających z możliwości poszczególnych grup jest zróżnicowana, przedstawiono ją na rys. 3.



Rys. 3. Udział ilościowy przedsiębiorstw w poszczególnych grupach zakupowych Podkarpackiego Klubu Biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Podkarpackiego Klubu Biznesu.

Analiza danych finansowych pozwala ustalić korzyści finansowe z uczestnictwa w grupach zakupowych. Korzyści wynikające z obniżki cen zakupu przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Korzyści w wybranych grupach zakupowych Podkarpackiego Klubu Biznesu

| Rodzaj grupy | Korzyść | Potencjał |
|-----------------------|---|--|
| Energia | oszczędność w stosunku do taryfy – 6,8 mln zł | 400-500 MWh/rok, obrót ok. 100 mln/rok |
| Paliwo | oszczędność w stosunku do cen rynkowych – 2,5 mln zł | obrót ok. 100 mln zł/rok |
| Przesyłki kurierskie | oszczędność w stosunku do cen podstawowych – 1,4 mln zł | obrót ok. 4 mln zł/rok |
| Telefonia stacjonarna | oszczędność – 30% | obrót ok. 1 mln zł/rok |
| Butle z gazem LPG | oszczędność – 0,35 mln zł | obrót 2,3 mln zł/rok |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Podkarpackiego Klubu Biznesu.

Oprócz korzyści wskazanych w tab. 1 przedsiębiorstwa należące do grup zakupowych mają możliwość skorzystania z dobrodziejstw wynikających ze wspólnych działań przed i posprzedazowych oferowanych przez dostawców, co dodatkowo potęguje pozytywne efekty związane z przynależnością do grup zakupowych. Oprócz tego Podkarpacki Klub Biznesu oferuje dostęp do szeregu usług towarzyszących, jak np. pomoc w uzyskaniu kredytów, konsultacje finansowo-księgowe.

6. Podsumowanie

W praktyce można również spotkać głosy krytyczne dotyczące efektywności działania grup zakupowych, ale dotyczy to z reguły przedsiębiorstw dużych, mających znaczący na rynku potencjał negocjacyjny, który wykorzystują w stosunku do swoich mniejszych dostawców. Przykładem jest sytuacja korzystania z zakupu paliw na stacjach małych, nienależących do znaczących graczy na rynku paliw i działających lokalnie, gdzie ceny zakupu paliw mogą być atrakcyjniejsze od cen oferowanych w grupom zakupowym. Takie podejście do zakupów paliw jednak rodzi zagrożenia związane z przypadkowością zakupów, których konsekwencje mogą być niekorzystne w długiej perspektywie czasowej.

Przynależność do grup zakupowych nie jest „lekiem na całe zło” w obszarze zakupów, ale jest narzędziem łatwym i tanim do zastosowania przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Dzięki grupom zakupowym są zwolnione w dużej części z konieczności weryfikacji swoich dostawców i działań związanych z pozyskaniem zasobów, a dzięki grupie zakupowej dysponują bez porównania większą siłą przetargową.

Literatura

- Lew G., *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, Difin, Warszawa 2004.
- Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1998.
- Riley D., *Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies*, Manufacturing Issues, Booz, Allen & Hamilton, New York 1987.
- Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Tonndorf H.G., *ABC handlu detalicznego*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

COST OPTIMIZATION IN PURCHASING GROUPS

Summary: Enterprises constantly seek to reduce the cost of doing business, because it allows them to build a better competitive position on the market. To maximize the effects of the optimization of costs in purchasing companies can take advantage of purchasing groups. Purchasing groups allow for economies of scale in negotiating purchase prices and terms of delivery. The article presents the motives of participation of undertakings in purchasing groups and shows selected purchasing groups operating in the south-eastern part of Poland.

Keywords: costs, purchasing groups.