

Zarządzanie kosztami w jednostkach tworzących branżowe grupy zakupowe

Grzegorz Zimon*

Streszczenie: W artykule opisano zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwach korzystających z koncepcji zintegrowanego systemu dostaw (ZSD) w zarządzaniu kapitałem obrotowym. Zdefiniowano zintegrowany system, następnie omówiono na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych zarządzanie kosztami należności bieżących, zobowiązań bieżących i zapasów, czyli najważniejszych elementów wpływających na poziom kapitału obrotowego. Badaniom poddano 25 przedsiębiorstw z całej Polski, funkcjonujących w branżowych grupach zakupowych. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że zmiana koncepcji zarządzania kapitałem obrotowym na ZSD pozwoliła obniżyć koszty utrzymania kapitału obrotowego.

Słowa kluczowe: kapitał obrotowy, zintegrowany system dostaw, grupy zakupowe

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa działające w warunkach gospodarki rynkowej muszą sprostać nasilającej się konkurencji krajowej i zagranicznej. Aby mogły tego dokonać, konieczne jest skuteczne zarządzanie kapitałem obrotowym. Do podstawowych zadań zarządzania kapitałem obrotowym zalicza się określenie właściwego poziomu i struktury aktywów bieżących oraz ustalenie źródeł ich finansowania. Przeciętny menedżer finansowy około 60% swojego czasu poświęca właśnie na zarządzanie kapitałem obrotowym (Brigham, Houston 2005: 242), który obejmuje należności krótkoterminowe, zapasy, inwestycje krótkoterminowe i zobowiązania krótkoterminowe. Wszystkie te elementy, wpływające na poziom i strukturę kapitału obrotowego generują koszty, które w ostatnich latach systematycznie rosną. Zmiany w poziomie kosztów kapitału obrotowego spowodowane są m.in. systematycznym wzrostem konkurencji i ciągłym wzrostem kosztów kapitałów obcych (Ashby 2005: 57). Menedżerowie poszukują rozwiązań, które pozwolą ograniczyć ponoszone koszty. Zarządzania kapitałem obrotowym poprzez zintegrowany system dostaw jest metodą prowadzącą do optymalizacji kosztów kapitału obrotowego w przedsiębiorstwach. Celem artykułu jest przedstawienie w jaki sposób zastosowanie metody zintegrowanego systemu dostaw wpływa na zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie.

* dr inż. Grzegorz Zimon, Politechnika Rzeszowska, Zakład Finansów i Bankowości, al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów, e-mail: gzimon@prz.edu.pl.

1. Zintegrowany system dostaw (ZSD) a zarządzanie kosztami

Zintegrowany system dostaw (ZSD) jest koncepcją zarządzania kapitałem obrotowym, którą stosuje się w grupie współpracujących przedsiębiorstw z tej samej branży, wspólnie kontrolujących i usprawniających transfery rzeczowe, informacyjne i pieniężne od dostawców do końcowych odbiorców. Uczestnicy takiego systemu tworzą odrębną jednostkę centralną, której głównym zadaniem jest realizacja celów wytyczonych przez przedsiębiorstwa działające w danym systemie. Pomiedzy przedsiębiorstwami tworzącymi dany system pojawia się sieć poziomych i pionowych powiązań, które prowadzą do większej integracji w danej grupie. Zgodna kooperacja jednostek przekłada się na optymalizację kapitału obrotowego, co wpływa na poprawę wyników finansowych, zmniejsza ryzyko utraty płynności finansowej i prowadzi do optymalizacji kosztów.

Zarządzanie kosztami A. Jarugowa określa, jako „proces ustawicznego usprawniania, który wspomaga opracowanie i zastosowanie odpowiedniej polityki zarządu i procedur postępowania oraz wymaga zbudowania systemu dopływu informacji opartych na znaczących kosztach. System ten powinien pozwolić na monitoring wpływu przedsiębiorstwa na nabywanie i wykorzystywanie zasobów w sposób efektywny (Jarugowa i in. 1997: 22).

Ch.T. Horngren, S.M. Datar oraz G.Foster zarządzanie kosztami określają jako postawę menedżerów i ich działanie w planowaniu krótko- i długookresowym oraz w kontrolowaniu decyzji, które to postawy i działania powodują wzrost wartości dla klienta i niższe koszty produktów i usług (Karmańska red. 2007: 14).

Zastosowanie koncepcji zintegrowanego systemu dostaw w zarządzaniu kapitałem obrotowym pozwala na nabywanie i wykorzystywanie zasobów w taki sposób, aby koszty produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwa były konkurencyjne. Jest to możliwe, gdyż przedsiębiorstwa tworzące zintegrowany system dostaw współpracują ze sobą i wspólnie kontrolują i usprawniają przepływy informacji, rzeczowe i środków pieniężnych. Razem działając wykorzystują efekt skali, który pozwala na uzyskiwanie korzystniejszych cen nabywanych produktów. Wspólne działania pozwalają obniżyć koszty zaopatrzenia oraz koszty związane z utrzymaniem dodatniego kapitału obrotowego. Menedżerowie przez podejmowanie odpowiednich decyzji zarządczych dotyczących poszczególnych elementów tworzących kapitał obrotowy będą kształtowali poziom kapitału obrotowego i kosztów jego utrzymania.

W zintegrowanym systemie dostaw kontrola ponoszonych kosztów jest prowadzona wewnątrz firm oraz przy pomocy specjalnie utworzonej przez wszystkich uczestników grupy zakupowej – Jednostki Centralnej, a jednym z jej zadań jest monitorowanie, przeprowadzanie analiz kosztów ponoszonych przez wszystkie przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania w latach 2004–2008 na 25 przedsiębiorstwach z branży budowlanej wykazały skuteczność koncepcji ZSD.

2. Wyniki badań

Badaniom poddano 25 jednostek z całej Polski działających w branży budowlanej, które zajmują się handlem hurtowym techniką grzewczą. Podmioty te sklasyfikowane są według PKD 2004 – 51.54.Z, czyli w grupie przyjmującej za główną działalność „sprzedaż hurtową wyrobów metalowych oraz sprzętu dodatkowego wyposażenia hydraulicznego i grzejnego”. Przedsiębiorstwa te funkcjonują w ramach branżowych grup zakupowych działających

na terenie całej Polski takich jak: IK, Grupa Centrum, ABG, SBS. Zarządzają one kapitałem obrotowym stosując metodę zintegrowanego systemu dostaw.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że zmiana koncepcji zarządzania kapitałem obrotowym na ZSD pozwoliła obniżyć koszty utrzymania kapitału obrotowego, co znalazło odbicie w poprawie wyników finansowych.

2.1. Należności krótkoterminowe (bieżące)

Należności krótkoterminowe według ustawy o rachunkowości obejmują ogół należności z tytułu dostaw i usług oraz całość lub część należności z innych tytułów niezaliczonych do aktywów finansowych, a które stają się wymagalne w ciągu 12 miesięcy od dnia bilansowego (Ustawa z dnia 29 września 1994...: art. 3 ust. 1 pkt 18c). Pytania zadane w ankietach dotyczyły należności krótkoterminowych z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty do 12 miesięcy

Zarządzając należnościami menedżerowie mają do wyboru politykę agresywną, konserwatywną lub pośrednią umiarkowaną. W jednostkach funkcjonujących w ramach ZSD wspólne zakupy towarów pozwalają wygenerować długi termin zapłaty za nie lub możliwość otrzymania skonta. Jeżeli grupa przedsiębiorstw nie skorzysta ze skonta, będzie kredytowana przez dłuższy okres. Zarządzanie należnościami będzie się więc charakteryzowało polityką konserwatywną. Przedsiębiorstwa będą oferować korzystne terminy spłaty należności swoim sprawdzonym i nowym odbiorcom. Tego typu strategia może przynieść efekty w postaci pozyskania nowych kontrahentów. W przypadku zarządzania należnościami, największe różnice wynikające ze zmiany metody zarządzania kapitałem obrotowym odnotowano w następujących obszarach:

- koszty związane z windykacją (spadek deklaruje 68,8% firm),
- koszty kredytowania odbiorców (brak zmian deklaruje 70,6% firm), 29,4% ankietowanych uważa, że nastąpił wzrost w tej kategorii kosztów,
- dodatkowe kredyty (wzrost deklaruje 29,4% firm) to czynnik, który spowodował zwiększenie kosztów; powyżej wymienionych związanych z kredytowaniem odbiorców,
- factoring (brak zmian deklaruje 58,8% firm).

Wprowadzenie zarządzania kapitałem obrotowym przy pomocy strategii w ramach zintegrowanego systemu dostaw spowodowało w 88,2% badanych przedsiębiorstwach wzrost poziomu należności, 11,8% ankietowanych stwierdziło że należności utrzymywane są na tym samym poziomie. Wzrost należności wynika ze zwiększenia sprzedaży i zastosowania dla wybranych grup kontrahentów dłuższych terminów płatności. Zaledwie 18% badanych firm jako przyczynę wzrostu stanu należności uważa mniej skuteczny monitoring stanu należności.

Ważnym spostrzeżeniem jest fakt, że mimo iż stan należności się zwiększył, to 88,2% przebadanych jednostek uważa, że zmiana strategii zarządzania kapitałem obrotowym na strategię w ramach zintegrowanego systemu dostaw poprawia rotację należności.

Na pytanie dotyczące poziomu należności przeterminowanych oddanych na drogę sądową, 94% przebadanych firm stwierdziło, że nastąpiło zmniejszenie tego poziomu, 6% stwierdza, że nie zauważyło istotnych zmian.

Na pytanie jak nowa koncepcja zarządzania wpłynęła na politykę oferowanych kredytów kupieckich, 53% firm stwierdziło, że stara się wydłużać termin kredytów kupieckich. Celem tego działania jest pozyskanie nowych kontrahentów i utrzymanie dotychczasowo-

wych. Odbiorcy szukając dostawcy zwracają uwagę na dwa elementy – cenę i termin płatności.

W badanej branży istnieją minimalne możliwości wykorzystania w walce z konkurencją ceny, za to termin płatności to bardzo mocny argument dla przedsiębiorstw tworzących ZSD, stąd takie działanie w ponad połowie przedsiębiorstw.

Zmiany, jakie nastąpiły w obszarze zarządzania należnościami po przejściu na ZSD są korzystne i nie zanotowano wzrostu kosztów obsługi zarządzania należnościami.

2.2. Zapasy

Termin „zapasy” pojawia się w załączniku nr 1 do ustawy o rachunkowości i obejmuje pięć następujących kategorii: materiały, półprodukty i produkty w toku, produkty gotowe, towary i zaliczki na dostawy (Ustawa z dnia 29 września 1994... : Załącznik nr 1). Badane przedsiębiorstwa to hurtownie handlowe, co oznacza że, zapasy tworzą głównie towary.

Przeprowadzona ankieta wykazała, że zmiana strategii zarządzania kapitałem obrotowym na ZSD nie spowodowała pojawienia się nowych kosztów w gospodarce magazynowej.

W związku z uczestnictwem w zintegrowanym systemie dostaw 82,4% ankietowanych przedsiębiorstw odnotowało spadek kosztów w zakresie gospodarki magazynowej. Przedsiębiorstwa, które nie zanotowały poprawy (11,8%) to jednostki, które niedawno, jako ostatnie przystąpiły do ZSD.

Zmiany w zakresie kosztów gospodarki magazynowej dotyczyły:

- kosztów magazynowania (11,8% firm deklaruje ich wzrost, 82,4% twierdzi, że nie nastąpiły żadne zmiany),
- kosztów dostaw (spadek we wszystkich firmach),
- kosztów przestojów (spadek w 76,5% badanych firm),
- inne (niewielki wzrost w 11,8% firm).

Podsumowując wyniki badań ankietowych, dotyczących zarządzania zapasami, można stwierdzić, że jednostki po zmianie strategii klasycznych na ZSD zanotowały spadek kosztów zarządzania nimi. Wynika to z zastosowania strategii *Just In Time* w zarządzaniu zapasami. Przedsiębiorstwa tworzące ZSD kooperują ze sobą. Ostateczne zamówienia są wykonywane przez specjalnie utworzoną jednostkę centralną. Następuje optymalizacja wielkości dostaw. W przypadku wystąpienia braków, przedsiębiorstwa towary przesyłają między sobą – pozioma sieć powiązań wewnątrz grupy. Dla wybranych grup towarów zostaje utworzony przez wszystkie przedsiębiorstwa „wirtualny magazyn”, który ma za zadanie eliminować wystąpienie braków towarów, czyli powstawanie przestojów.

Na pytanie czy nastąpiła poprawa w zarządzaniu zapasami po przejściu na ZSD wszystkie przedsiębiorstwa wskazały odpowiedź „tak”. Poprawa gospodarki magazynowej wynikała z:

- terminowych dostaw i ich niższych kosztów (po 100% firm),
- usprawnienia składani zamówień (82,4% firm),
- minimalizacji zagrożenia wystąpienia braków magazynowych (76,5% firm),
- rozszerzenia asortymentu (58,8% firm).

Wszystkie przebadane przedsiębiorstwa po zmianie strategii zarządzania kapitałem obrotowym na zintegrowany system dostaw zanotowały zwiększenie rotacji zapasów.

2.3. Inwestycje krótkoterminowe

W skład inwestycji krótkoterminowych wchodzi: środki pieniężne oraz inne krótkoterminowe aktywa finansowe. Środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych to najbardziej płynna część aktywów bieżących. Każde przedsiębiorstwo powinno starać się racjonalnie nimi zarządzać. Efektem takiego zarządzania powinno być zmniejszenie środków pieniężnych do takiego poziomu, który pozwalałby funkcjonować jednostce bez żadnych ograniczeń i narażania na utratę płynności. Ponadto zwiększałyby zyskowność firmy.

Badania wykazały, że coraz mniej firm gromadzi środki pieniężne w stereotypowy sposób na rachunkach bankowych lub jako gotówkę. Sprawni menedżerowie starają się je inwestować. Ponad 52,9% firm odnotowało poprawę zarządzania środkami pieniężnymi po przystąpieniu do ZSD. Przedsiębiorstwa zanotowały fakt pojawienia się wolnej gotówki i środków na rachunkach czego efektem było uruchomienia krótkoterminowych lokat. W pozostałych jednostkach zmiana koncepcji zarządzania na ZSD nie wpłynęła na poprawę w zarządzaniu środkami pieniężnymi. Inwestycje krótkoterminowe to obszar, w którym zaobserwowano najmniejsze zmiany w porównaniu do okresu funkcjonowania przed zmianą strategii na ZSD. Stanowiły one w aktywach obrotowych najmniejszy udział i ich wpływ na kapitał obrotowy był niewielki.

2.4. Zobowiązania krótkoterminowe

Według ustawy o rachunkowości pod tym pojęciem rozumie się ogół zobowiązań z tytułu dostaw i usług, a także całość lub tę część pozostałych zobowiązań, które stają się wymagalne w ciągu 12 miesięcy od dnia bilansowego (Ustawa z dnia 29 września 1994...: art. 3 ust. 1 pkt 22). W niniejszym artykule zobowiązania te obejmują zobowiązania krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności do 12 miesięcy.

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw nie odnotowała zmian w poziomie ponoszonych kosztów w zakresie polityki zarządzania zobowiązaniami po przejściu na zarządzanie kapitałem obrotowym w ramach ZSD. Z kolei 47,1% przebadanych jednostek odnotowało spadek kosztów dotyczących zobowiązań.

Zmiany w poziomie kosztów dotyczących zarządzania zobowiązaniami zaobserwowano w następujących elementach:

- kosztów związanych z naliczonymi odsetkami za nieterminowe spłaty zobowiązań,
- kosztów związanych z zaciągnięciem nowych kredytów.

W przypadku prowadzonej polityki zarządzania zobowiązaniami przedsiębiorstwa największe różnice zanotowały:

- w zakresie odsetek karnych – spadek kosztów 52,9% firm, bez zmian w pozostałych przypadkach,
- w korzystaniu z kredytowania – wzrost kosztów zadeklarowało 17,6% ankietowanych przedsiębiorstw, jest to spowodowane zaciągnięciem dodatkowych kredytów. Pozostałe 82,4% badanych firm nie korzystało z dodatkowych kredytów po zmianie strategii zarządzania na ZSD.

Spadek jest spowodowany przestrzeganiem terminów regulowania zobowiązań. Jest to efekt wykorzystywania oferowanego skonta lub też przyjętych przez grupę przedsiębiorstw działań mających zaprezentować je jako jednostki z dobrą kondycją finansową.

Na pytanie odnoszące się do przejścia na ZSD i wpływu na zarządzanie zobowiązaniami, wszystkie jednostki odpowiedziały, że nastąpiła poprawa w zarządzaniu w tym obszarze.

Powodem poprawy w zarządzaniu zobowiązaniami są w głównej mierze:

- terminowe spłaty zobowiązań (100% firm),
- zwiększenie korzystania ze skonta (100% firm),
- ograniczenie występowania kosztów sądowych i windykacyjnych (70,6% firm).

Uwagi końcowe

Zastosowanie ZSD pozwala przedsiębiorstwom optymalizować koszty. Wymaga to jednak wielu decyzji wpływających na poszczególne elementy tworzące kapitał obrotowy. Zastosowanie ZSD w zarządzaniu zapasami pozwala przedsiębiorstwom zmienić dotychczas stosowane klasyczne strategie na *Just In Time*. Ta metoda zarządzania zapasami obniża koszty ich utrzymania. Wspólne zamawianie towarów pozwala obniżyć koszty składania zamówień i koszty logistyczne.

Menedżerowie zarządzając należnościami stają przed najważniejszym problemem, na jak długi okres udzielać kredytów kupieckich? Jednostki stosujące ZSD uzyskują długie terminy na spłaty zobowiązań, co wynika ze wspólnych zakupów – efektu skali. Jednostki mogą oferować dłuższe terminy dla spłaty należności i tego typu rozwiązanie jest stosowane. Przedsiębiorstwa ponoszą dodatkowe koszty kredytowania odbiorców, ale dzięki oferowaniu korzystnych warunków pozyskują nowych i nie tracą stałych, sprawdzonych odbiorców.

Przy zobowiązaniach krótkoterminowych menedżerowie stają przed wyborem czy płacić w terminie, czy korzystać ze skonta. W jednostkach stosujących ZSD wykorzystuje się skonto. Wspólne zamawianie towarów skutkuje uzyskaniem atrakcyjnych cen, co wyraźnie pozwala obniżyć koszty przedsiębiorstwa. Ponadto menedżerowie muszą podjąć jeszcze jedną ważną decyzję, czy koszty poniesione na utrzymanie jednostki centralnej plus koszty dotyczące dostosowania się do warunków funkcjonowania w ramach zintegrowanego systemu dostaw nie są za wysokie. Odpowiedzią na to pytanie jest deklaracja wszystkich przebadanych przedsiębiorstw w ankietach, że zmiana dotychczasowych metod zarządzania kapitałem obrotowym na ZSD poprawia ich *standing* finansowy oraz umacnia ich silną pozycję na rynku. Następuje poprawa efektywności zarządzania poszczególnymi elementami tworzącymi kapitał obrotowy.

Jak wynika z rozważań, zmiana metody zarządzania kapitałem obrotowym wymusza na menedżerach zamianę strategii zarządzania należnościami bieżącymi, zapasami, zobowiązaniami bieżącymi. Decyzje podjęte w tym obszarze skutkują obniżeniem kosztów, co pozwala przedsiębiorstwom bezpiecznie utrzymać się na rynku i systematycznie poprawiać swoją konkurencyjność.

Literatura

- Ashby A. (2005), *Do's and don't for good cash management*, „Financial Executive” October, vol. 21, Issue 8.
- Brigham F.H., Houston J.F. (2005), *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa.
- Jarugowa A., Nowak W., Szycha A. (1997), *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DzU 2013, poz. 330.
- Zarządzanie kosztami jakości, logistyki, innowacji, ochrony środowiska a rachunkowość finansowa* (2007), red. A. Karmańska, Difin, Warszawa.

COST MANAGEMENT IN COMPANIES FORMING BRANCH PURCHASING GROUP

Abstract: The author of the article presents cost management in the companies using the concept of an integrated supply system in the working capital management . On the basis of the conducted research the author defines the integrated supply system and then discusses the cost management of current receivables, current liabilities and inventory which are the most important elements affecting the level of working capital. The study involved 25 companies from across Poland functioning in the branch purchasing groups. The results of the research showed that a change of the concept of working capital management into the integrated supply system helped reduce the maintenance costs of working capital.

Keywords: working capital, integrated supply system, purchasing group

Cytowanie

Zimon G. (2013), *Zarządzanie kosztami w jednostkach tworzących branżowe grupy zakupowe*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 757, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 58, Szczecin, s. 293–299; www.wneiz.pl/frfu.

