

Strategie zarządzania płynnością finansową w grupach zakupowych

Grzegorz Zimon*

Streszczenie: *Cel* – Celem artykułu jest przedstawienie strategii zarządzania płynnością finansową w przedsiębiorstwach działających w grupach zakupowych. W artykule zaprezentowano, w jaki sposób funkcjonowanie w ramach grup zakupowych wpływa na poziom płynności finansowej i jakie strategie zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa mogą wykorzystać.

Metodologia badania – Badania zostały przeprowadzone na grupie 23 przedsiębiorstw działających w polskich branżowych grupach zakupowych.

Wynik – Przeprowadzona analiza wykazała, że funkcjonowanie w grupach zakupowych istotnie wpływa na poziom płynności finansowej i wybór strategii zarządzania płynnością finansową. Badane jednostki uzyskały wysoki poziom płynności finansowej i stosują strategie konserwatywne. Działanie w grupie zakupowej to głównie wiele korzyści, które pozytywnie wpływają na poziom płynności finansowej.

Oryginalność/wartość – Przeprowadzona analiza przedstawia korzyści jakie mogą uzyskać w zakresie zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa działające w branżowej grupie zakupowej.

Słowa kluczowe: płynność finansowa, grupa zakupowa, strategia

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa, aby być konkurencyjnymi, sprawnie funkcjonować na rynku i rozwijać się, muszą posiadać środki finansowe. Drobne potknięcia i brak środków finansowych na spłatę bieżących zobowiązań może doprowadzić do wstrzymania produkcji czy też sprzedaży. Taka sytuacja prowadzi do powstania nieuzasadnionych kosztów. Aby do tego nie doszło, zarządzający powinni zastosować strategie, które pozwolą przedsiębiorstwom utrzymać odpowiedni poziom środków pieniężnych na spłatę bieżących zobowiązań, czyli zapewnią im bieżącą płynność finansową. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w ramach grup zakupowych ułatwia zarządzającym utrzymanie płynności finansowej. Działanie w grupach zakupowych jest oparte na współpracy przedsiębiorstw. Gdy pojawiają się w przedsiębiorstwie trudności z regulowaniem bieżących zobowiązań, struktura i funkcjonowanie grupy, transakcje wzajemne pomiędzy uczestnikami grupy powinny w dużym stopniu ograniczyć ryzyko utraty płynności finansowej.

* dr inż. Grzegorz Zimon, Zakład Finansów, Bankowości i Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: gzimon@prz.edu.pl.

1. Płynność finansowa przedsiębiorstw

Płynność finansową można zdefiniować jako zdolność przedsiębiorstwa do regulowania zobowiązań krótkoterminowych w terminach zapadalności (Śliwa, Przygoda, 2010, s. 173). W innej definicji określa się ją jako zdolność do utrzymania ciągłości w pokrywaniu wydatków, czyli terminowego regulowania bieżących zobowiązań (Dębski, 2006, s. 78). Szerzej rozbudowana definicja określa płynność finansową (lub inaczej wypłacalność krótkoterminową) jako zdolność przedsiębiorstwa do regulowania bieżących zobowiązań, czyli do ich zapłaty w ciągu 12 miesięcy od momentu bilansowego. Bieżące zobowiązania to (Wędzki, 2006, s. 264):

- zobowiązania, które muszą być stale, niemal codziennie płacone (rachunki, wynagrodzenia, podatki),
- zobowiązania, których termin płatności (czyli wymagalności) przypada w najbliższym czasie.

Ogólnie płynność finansową najprościej można określić jako zdolność do terminowego regulowania zobowiązań bieżących. Ogólny wskaźnik płynności finansowej obliczany jest jako stosunek aktywów obrotowych do zobowiązań krótkoterminowych (Higgins, 2012, s. 174). Jeżeli wskaźnik płynności finansowej przekracza poziom 2,0 uznaje się, że występuje zjawisko nadpłynności, zaś poniżej 1,2 – brak płynności (Kowalczyk, Kusak, 2006, s. 117). Wysoki wynik tego wskaźnika wskazuje na mało efektywne wykorzystywanie wolnych zasobów majątkowych (Bednarski, 2007, s. 227).

Uważa się, że wskaźnik płynności finansowej jest miarą zdolności przedsiębiorstw do spłaty bieżących zobowiązań bez potrzeby likwidowania aktywów trwałych (Michalski, 2005, s. 36). Bardziej wymagającą miarą płynności finansowej jest wskaźnik szybkiej płynności finansowej, oparty na aktywach, które łatwo można zamienić na gotówkę, czyli należnościach krótkoterminowych i inwestycjach krótkoterminowych. Wartość tego wskaźnika powinna kształtować się na poziomie od 1,0 do 1,2 (Gabrusewicz, 2005, s. 266). Są to wielkości wzorcowe, jednak przedział ten jest trudno osiągnąć. Wartość tego wskaźnika już od poziomu 0, 8 należy ocenić pozytywnie.

Od płynności finansowej należy odróżnić płynność majątku, czyli zdolność i tempo zmiany poszczególnych jego elementów na środki pieniężne (Sierpińska, Jachna, 2006, s. 147). Bardzo ważne w tym przypadku jest przeprowadzenie analizy struktury aktywów obrotowych. Tego typu ocena dostarcza informacji na temat poziomu aktywów obrotowych, które jest trudno spieniężyć, np. zalegających zapasów, złożeń magazynowych. Szczegółowa analiza dostarcza informacji, w jakim stopniu tego typu majątek pokrywa bieżące zobowiązania.

Płynność finansowa warunkuje efektywne zarządzanie finansami. Zachowanie płynności finansowej umożliwia (Śliwa, Przygoda, 2010, s. 173):

- utrzymywanie wiarygodności wśród kontrahentów,
- korzystanie z upustów udzielonych przez dostawców,

- wykorzystywanie szans rynkowych przy zakupie surowców,
- stosowanie elastycznej polityki cen sprzedaży,
- przedterminowe spłacanie zobowiązań kredytowych.

Płynność finansowa kosztuje, ale przedstawione korzyści przewyższają ponoszone koszty. Zachowanie bieżącej płynności finansowej pozwala ograniczyć koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. zmniejszenie kredytowania pozwala na uzyskanie niskich cen za kupowane towary, materiały, dzięki skorzystaniu z dodatkowych rabatów czy też skont, co pozwala na uniknięcie wystąpienia braków magazynowych, wstrzymania produkcji czy też sprzedaży. Brak bieżącej płynności finansowej to również utrata wiarygodności wśród kontrahentów, co negatywnie może wpływać na sprzedaż. Kolejną korzyścią, jaką daje utrzymanie płynności, jest możliwość zrezygnowania z agresywnej polityki ściągania należności. Jest to możliwe tylko w przypadku posiadania środków pieniężnych na spłatę zobowiązań. Na poziom płynności finansowej bezpośrednio wpływa wybór strategii zarządzania aktywami obrotowymi oraz zobowiązaniami krótkoterminowymi.

2. Strategie zarządzania płynnością finansową

Strategie zarządzania płynnością finansową wynikają z zarządzania aktywami obrotowymi i zobowiązaniami krótkoterminowymi. Są one bezpośrednio związane z kapitałem obrotowym netto. W literaturze przedstawiane są trzy główne strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto:

- konserwatywna,
- umiarkowana,
- agresywna.

Strategia konserwatywna polega na utrzymywaniu aktywów obrotowych na wysokim poziomie, a zobowiązań krótkoterminowych na stosunkowo niskim poziomie. Strategia ta pozwala na bieżąco pokrywać zobowiązania krótkoterminowe.

Strategia agresywna ma za zadanie utrzymać aktywa bieżące na niskim poziomie w porównaniu do zobowiązań bieżących, których poziom jest wyraźnie wyższy. Zarządzający, stosując taką strategię, będą starali się utrzymywać nikłą przewagę aktywów bieżących nad zobowiązaniami bieżącymi. Ta strategia minimalizuje najbardziej płynne aktywa, czyli środki pieniężne, dąży również to minimalizacji zapasów, a należności stara się utrzymywać na relatywnie wysokim poziomie.

Strategia umiarkowana polega na minimalizowaniu słabych stron poprzednich strategii i maksymalizacji ich zalet (Szczęsny, 2007, s. 213).

Te trzy klasyczne strategie zarządzania kapitałem obrotowym związane są z zarządzaniem aktywami obrotowymi i zobowiązaniami bieżącymi, czyli wpływają na płynność finansową. Przy ich analizie ważne jest spojrzenie na nie w ujęciu dochód–ryzyko.

D. Wędzki przedstawia strategię zarządzania płynnością finansową w ujęciu dochód–ryzyko, co pozwala zaobserwować, jak dana strategia wpływa na ryzyko i dochód. W ujęciu

dochód–ryzyko strategia płynności finansowej to konieczność pogodzenia dwóch przeciwnych celów – po pierwsze maksymalizacji wartości dla właścicieli, co wymaga odpowiedniego poziomu i struktury kapitału obrotowego, a po drugie – minimalizacji ryzyka utraty płynności finansowej, czego przyczyną jest niewystarczający poziom i struktura kapitału obrotowego (Wędzki, 2003, s. 121).

Podejście to stanowi dla wielu zarządzających podstawę do podejmowania decyzji, w jakim kierunku poprowadzić przedsiębiorstwo. Czy zdecydować się na realizację wysokich zysków, czy przede wszystkim zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed utratą płynności finansowej. Wybór strategii zarządzania płynnością finansową jest sumą strategii zarządzania należnościami, zapasami i zobowiązaniami krótkoterminowymi.

Biorąc pod uwagę dwie tradycyjne strategie zarządzania: agresywną i konserwatywną, zauważa się następujące cechy szczególne dotyczące aktywów obrotowych (tab. 1).

Tabela 1

Cechy szczególne dotyczące aktywów bieżących dla strategii konserwatywnej i agresywnej

Cechy strategii	Strategia konserwatywna	Strategia agresywna
Płynność finansowa	duża	mała
Wartość dla właścicieli	mała	duża
Udział zapasów w aktywach obrotowych	duży	mały
Udział należności w aktywach obrotowych	mały	duży
Udział inwestycji w aktywach obrotowych	mały	duży

Źródło: Sierpińska, Wędzki (1997), s. 172.

W przypadku zobowiązań krótkoterminowych ich poziom przy zastosowaniu strategii konserwatywnej jest niski, a w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo wykorzystuje strategię agresywną są one na poziomie podobnym do aktywów obrotowych.

W zarządzaniu płynnością finansową, podobnie jak w przypadku kapitału obrotowego netto, można wyszczególnić trzy podstawowe strategie:

1. Strategia konserwatywna – którą charakteryzuje wysoki poziom aktywów obrotowych w stosunku do zobowiązań krótkoterminowych. Przedsiębiorstwa wykorzystujące ten typ strategii mają wysoką płynność finansową, często należy ich wynik określić, jako nadpłynność. Zobowiązania krótkoterminowe jednostki starają się regulować na bieżącą, więc ich poziom jest niski. W strukturze aktywów obrotowych wysoki udział stanowią zapasy, niższy od nich należności, które dość szybko są ściągane od odbiorców. Środki pieniężne w strukturze aktywów obrotowych są na niskim poziomie, ale w porównaniu ze środkami pieniężnymi w strategii agresywnej czy umiarkowanej, to jest ich zdecydowanie więcej. Strategia ta jest bezpieczna dla przedsiębiorstw, jednak jest kosztowna. Przedsiębiorstwo ponosi wysokie koszty zarządzania zapasami, należnościami i zobowiązaniami.

2. Strategia agresywna – charakteryzuje ją wysoki poziom zobowiązań krótkoterminowych często osiągający poziom aktywów obrotowych. Wskaźnik płynności finansowej w przypadku stosowania tej strategii jest na niskim poziomie. W przypadku aktywów obrotowych przeważają należności nad zapasami. Zapasy są na niskim poziomie, pojawia się więc ryzyko braków magazynowych, co może spowodować wstrzymanie produkcji lub sprzedaży. Taka strategia stanowi duże zagrożenie dla ciągłości funkcjonowania jednostki. Może być bardzo kosztowna. Należności są na wysokim poziomie, ponieważ przedsiębiorstwo prowadzi sprzedaż w sposób agresywny. Udziela długich terminów płatności w przypadku stałych jak i nowych kontrahentów. Może to doprowadzić do zwiększenia poziomu sprzedaży, ale również spowodować wzrost niezapłaconych należności. Ryzykowna sprzedaż może doprowadzić do braku wpływów i utraty płynności finansowej. Środki pieniężne na minimalnym poziomie są w ciągłym obrocie. Bardzo często może pojawiać się sytuacja, że ich nie ma i zarządzający decydują o kolejności spłaty zobowiązań nieodsetkowych.

3. Strategia umiarkowana – pośrednia między strategią agresywną i konserwatywną.

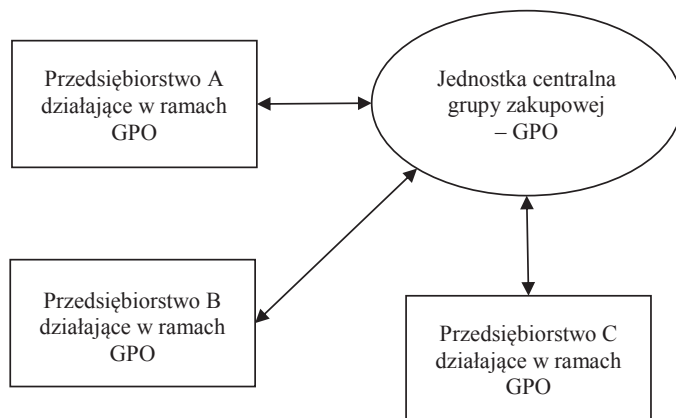
3.1. Grupa Zakupowa

Grupa zakupowa to grupa współpracujących przedsiębiorstw z tej samej lub innej, której głównym celem jest dokonywania wspólnych zakupów. Grupa zakupowa jest więc podmiotem wykorzystującym zbiorową siłę nabywczą w celu uzyskania rabatu (Yang, Cheng, Ding, Li, 2017, s. 581). Grupy zakupowe zarządzane są przez specjalnie utworzoną spółkę, którą można określić jako jednostkę centralną (często jest ona nazywana grupą zakupową). Bardziej rozbudowana definicja określa grupę zakupową jako grupę współpracujących przedsiębiorstw, które wspólnie kontrolują i usprawniają 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, 2015, s. 287). Schemat organizacyjny grupy zakupowej przedstawiono na rysunku 1.

Grupa zakupowa jest więc typową organizacją wielopodmiotową, w której bardzo ważną rolę pełni jednostka centralna. Duży wpływ na sukces grupy zakupowej mają relacje między poszczególnymi uczestnikami grupy, przedsiębiorstwa powinny sobie ufać (Schantanus, Telegen, de Boer, 2010, s. 120). Grupa zakupowa może być także określana jako „potężni nabywcy”, ponieważ spełnia ważne kryteria charakterystyczne dla potężnych nabywców (Porter, 2001, s. 43):

- kupują duże ilości,
- produkty kupowane w sektorze są znormalizowane,

- produkty kupowane w danym sektorze przez grupę nabywców stanowią istotną część jej kosztów.



Rysunek 1. Schemat organizacyjny grupy zakupowej (GPO – *group purchasing organization*)

Źródło: opracowanie własne.

Analizując funkcjonowanie grup zakupowych, należy dokonać ich podziału na jedno- i wielobranżowe. Podział ten ma duży wpływ na siłę zakupową grupy. W grupach, w których działają przedsiębiorstwa z jednej branży, zakupy dokonywane są u kilku dostawców, nie ma podziałów i siła nabywcza (efekt skali) jest duża. W grupach branżowych przedsiębiorstwom łatwiej jest współpracować. Mogą między nimi pojawiać się transakcje wzajemne, które poprawiają płynność finansową jednostek, zagrożonych utratą zdolności do regulowania bieżących zobowiązań. W wielobranżowych grupach zakupowych tego typu transakcje są trudne do zrealizowania.

3.2. Płynność finansowa w grupach zakupowych

Ocena poziomu płynności finansowej została przeprowadzona na grupie 23 przedsiębiorstw działających w branżowych grupach zakupowych. Okres analizy obejmuje lata 2013–2015.

W badanych przedsiębiorstwach płynność finansowa jest na wysokim poziomie. W tabeli 2 przedstawiono wskaźnik bieżącej płynności w latach 2013–2015.

Średni wskaźnik bieżącej płynności finansowej dla poszczególnych lat wyniósł 4,1 w 2015 roku, 4,4 – w 2014 roku i 3,3 – w 2012 roku. Są to wyniki na bardzo wysokim poziomie. W badanych jednostkach najniższy wynik – około 1,3 uzyskały tylko trzy przedsiębiorstwa. Wysoki poziom bezpieczeństwa potwierdza wskaźnik szybkiej płynności finansowej, co szczegółowo zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 2

Wskaźnik płynności finansowej w badanych jednostkach

Przedsiębiorstwo	2015	2014	2013	Średnia
Przedsiębiorstwo 1	1,9	1,8	2,3	2,0
Przedsiębiorstwo 2	7,0	6,1	1,1	4,7
Przedsiębiorstwo 3	1,8	2,0	2,0	1,9
Przedsiębiorstwo 4	15,7	12,6	8,7	12,3
Przedsiębiorstwo 5	1,9	1,6	1,7	1,7
Przedsiębiorstwo 6	8,4	10,6	7,7	8,9
Przedsiębiorstwo 7	3,6	3,5	3,3	3,5
Przedsiębiorstwo 8	1,4	1,3	1,2	1,3
Przedsiębiorstwo 9	9,3	16,9	10,6	12,3
Przedsiębiorstwo 10	1,9	2,0	1,5	1,8
Przedsiębiorstwo 11	1,4	1,3	1,2	1,3
Przedsiębiorstwo 12	3,5	3,0	2,7	3,1
Przedsiębiorstwo 13	1,5	1,5	1,5	1,5
Przedsiębiorstwo 14	1,6	1,4	1,3	1,4
Przedsiębiorstwo 15	2,5	2,7	2,2	2,5
Przedsiębiorstwo 16	1,3	1,5	1,5	1,4
Przedsiębiorstwo 17	1,2	1,3	1,3	1,3
Przedsiębiorstwo 18	2,0	1,8	1,6	1,8
Przedsiębiorstwo 19	5,8	9,5	7,0	7,4
Przedsiębiorstwo 20	1,2	1,3	1,3	1,3
Przedsiębiorstwo 21	4,8	4,6	2,6	4,0
Przedsiębiorstwo 22	5,6	7,1	4,7	5,8
Przedsiębiorstwo 23	9,5	5,3	5,3	6,7

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3

Wskaźnik szybkiej płynności finansowej

Przedsiębiorstwo	2015	2014	2013	Średnia
1	2	3	4	5
Przedsiębiorstwo 1	1,2	1,0	1,2	1,13
Przedsiębiorstwo 2	3,8	3,5	0,6	2,63
Przedsiębiorstwo 3	0,9	1,1	1,0	1,00
Przedsiębiorstwo 4	8,2	5,8	4,1	6,03
Przedsiębiorstwo 5	0,9	0,9	0,7	0,83
Przedsiębiorstwo 6	5,6	6,8	4,6	5,67
Przedsiębiorstwo 7	2,1	2,1	1,9	2,03
Przedsiębiorstwo 8	0,7	0,8	0,7	0,73
Przedsiębiorstwo 9	6,8	12,6	8,1	9,17
Przedsiębiorstwo 10	1,0	0,9	0,8	0,90
Przedsiębiorstwo 11	0,8	0,7	0,8	0,77

1	2	3	4	5
Przedsiębiorstwo 12	2,1	2,0	1,4	1,83
Przedsiębiorstwo 13	1,0	1,1	1,2	1,10
Przedsiębiorstwo 14	0,9	0,8	0,8	0,83
Przedsiębiorstwo 15	1,4	1,5	1,3	1,40
Przedsiębiorstwo 16	0,6	0,7	0,9	0,73
Przedsiębiorstwo 17	0,7	0,7	0,7	0,70
Przedsiębiorstwo 18	1,2	1,1	1,1	1,13
Przedsiębiorstwo 19	3,6	6,0	5,0	4,87
Przedsiębiorstwo 20	0,8	0,8	0,8	0,80
Przedsiębiorstwo 21	1,5	1,4	1,0	1,30
Przedsiębiorstwo 22	2,9	3,3	2,5	2,90
Przedsiębiorstwo 23	3,7	2,5	2,1	2,77

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wskaźnika szybkiej płynności w badanych jednostkach są również wysokie i wynoszą średnio około 2,0. Pokrycie zobowiązań na inwestycje krótkoterminowe i należności krótkoterminowe jest na wysokim poziomie, co gwarantuje przedsiębiorstwom bezpieczne funkcjonowanie. Szczegółową analizę struktury aktywów obrotowych przedstawiono w tabeli 4, są to średnie wyniki za okres 2013–2015.

Tabela 4

Struktura aktywów obrotowych w badanych przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwo	Należności od odbiorców	Zapasy	Inwestycje krótkoterminowe
1	2	3	4
Przedsiębiorstwo 1	0,40	0,58	0,02
Przedsiębiorstwo 2	0,40	0,47	0,12
Przedsiębiorstwo 3	0,48	0,49	0,01
Przedsiębiorstwo 4	0,51	0,42	0,08
Przedsiębiorstwo 5	0,50	0,48	0,01
Przedsiębiorstwo 6	0,30	0,40	0,30
Przedsiębiorstwo 7	0,39	0,60	0,01
Przedsiębiorstwo 8	0,41	0,45	0,12
Przedsiębiorstwo 9	0,23	0,33	0,37
Przedsiębiorstwo 10	0,49	0,50	0,01
Przedsiębiorstwo 11	0,39	0,55	0,06
Przedsiębiorstwo 12	0,40	0,51	0,09
Przedsiębiorstwo 13	0,24	0,70	0,06
Przedsiębiorstwo 14	0,41	0,57	0,02
Przedsiębiorstwo 15	0,40	0,56	0,04
Przedsiębiorstwo 16	0,40	0,54	0,06
Przedsiębiorstwo 17	0,44	0,51	0,04
Przedsiębiorstwo 18	0,33	0,64	0,01
Przedsiębiorstwo 19	0,33	0,50	0,17

1	2	3	4
Przedsiębiorstwo 20	0,33	0,58	0,08
Przedsiębiorstwo 21	0,55	0,35	0,10
Przedsiębiorstwo 22	0,49	0,45	0,06
Przedsiębiorstwo 23	0,57	0,30	0,13

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników z tabeli 4 można zauważyć, że tylko w pięciu badanych jednostkach poziom zapasów przewyższa należności krótkoterminowe. W pozostałych 18 przedsiębiorstwach poziom należności krótkoterminowych jest wyższy od poziomu zapasów. Inwestycje krótkoterminowe są na ogół na niskim poziomie od 4 do 8%.

Uwagi końcowe

Przeprowadzona analiza wykazała, że badane przedsiębiorstwa stosują konserwatywną strategię zarządzania płynnością finansową. Przedsiębiorstwa dysponują aktywami obrotowymi, które zabezpieczają spłatę bieżących zobowiązań krótkoterminowych. Co ważne, zapasy na ogół stanowią mniejszy udział od należności w strukturze aktywów obrotowych. Środki pieniężne są na najniższym poziomie, ale nie stanowią marginalnych wartości. Znajduje to potwierdzenie w wynikach wskaźnika szybkiej płynności finansowej, który osiąga wysokie wyniki. Analizując strukturę aktywów obrotowych, tylko w pięciu przedsiębiorstwach zapasy stanowią wyższy udział od należności krótkoterminowych, w pozostałych jednostkach sytuacja jest odwrotna. W przedsiębiorstwach, w których zapasy dominują, poziom wskaźnika bieżącej płynności finansowej jest bardzo wysoki. Średni wynik dla tych przedsiębiorstw w badanym okresie to 5,7.

Oceniając strategię zarządzania płynnością finansową w grupach zakupowych, przedsiębiorstwa wykorzystują w zasadzie tylko strategię konserwatywną. Funkcjonowanie w ramach grupy zakupowej wymusza na poszczególnych uczestnikach grup dostosowanie się do zasad panujących w grupach zakupowych. Większość transakcji to zakupy grupowe, które organizowane są przez jednostkę centralną grupy zakupowej. Wspólne zakupy to często zamówienia towarów, materiałów ponad bieżące zapotrzebowanie w celu uzyskania korzystnych cen. Limity zakupu określa jednostka centralna. Bardzo często producenci oferują dodatkowe rabaty za wcześniejszą zapłatę, co zmusza jednostkę centralną do szybszego ściągnięcia środków finansowych od poszczególnych przedsiębiorstw. Takie działania bezpośrednio wpływają na poziom zapasów, zobowiązań wobec dostawców, środków pieniężnych i należności od odbiorców.

W przypadku grup zakupowych strategię konserwatywną warto byłoby rozdzielić na dwa typy – konserwatywną i umiarkowano-konserwatywną.

Strategia konserwatywna w analizowanych przedsiębiorstwach realizowana jest przez pięć przedsiębiorstw. Wskaźnik płynności finansowej w badanych jednostkach jest na

bardzo wysokim poziomie. W strukturze aktywów obrotowych należności od odbiorców są na niższym poziomie od zapasów. W większości przypadków zapasy wyraźnie przewyższają należności, a środki pieniężne to około 8% aktywów obrotowych. Strategię tę, w związku z posiadaniem wysokich stanów magazynowych i potężnej nadwyżki aktywów obrotowych nad zobowiązaniami krótkoterminowymi, należy ocenić jako bardzo kosztowną. Korzyści i plusy to niskie ceny nabywanych materiałów i towarów. Przedsiębiorstwa działające w taki sposób wykorzystują, kiedy tylko można, oferty dodatkowych rabatów za wcześniejszą zapłatę zobowiązań. Niski poziom należności wynika z potrzeby szybkiego ściągania należności, co może być niebezpieczne w dłuższym okresie. Takie działanie może zniechęcić kontrahentów do współpracy z taką jednostką. Możliwości jakie dają wspólne zakupy w ramach grupy zakupowej pozwalają jednak na zaoferowanie i tak bardzo korzystnych kredytów kupieckich. Odpowiednio prowadzona polityka zarządzania należnościami powinna więc ryzyko utraty kontrahentów całkowicie zlikwidować.

Strategia umiarkowano-konserwatywna charakteryzuje się wysokimi wynikami wskaźnika bieżącej płynności finansowej i szybkiej płynności finansowej. Wskaźniki szybkiej płynności finansowej, w przedsiębiorstwach stosujących ten typ zarządzania, osiągają wyższe rezultaty od przedsiębiorstw stosujących strategię konserwatywną, co spowodowane jest wyższym stanem należności krótkoterminowych nad zapasami. Wykorzystując ten typ zarządzania, przedsiębiorstwa starają się wydłużać kredyt kupiecki swoim odbiorcom, co powinno pozytywnie wpływać na poziom przychodów ze sprzedaży. Takie działanie daje też możliwość zdobywania nowych kontrahentów. W przypadku zarządzania zapasami jednostki starają się ustalić optymalną ich wielkość. Przedsiębiorstwa wykorzystują pojawiające się okazje dotyczące rabatów, ale starają się nie przekraczać ustalonych poziomów zapasów bezpieczeństwa. W przypadku środków pieniężnych ich poziom w strukturze aktywów obrotowych jest bardzo zróżnicowany i wynosi od jednego do kilkudziesięciu procent.

Wspólne działanie i zasady, którymi kierują się branżowe grupy zakupowe wykluczają stosowanie strategii agresywnej w zarządzaniu płynnością finansową. Teoretycznie zarządzający mogliby modyfikować strategię konserwatywną, ale jest to trudne do zrealizowania. Przedsiębiorstwa po to przyłączają się do grup zakupowych, aby wykorzystywać efekt skali, czyli zamawiać dużo i zwiększać sprzedaż. Ograniczenia i ryzyko jakie niesie strategia agresywna nie wpisują się w politykę przedsiębiorstw tworzących grupy zakupowe.

Obecnie dla zarządzających płynnością finansową nowym wyzwaniem będzie zmodyfikowanie strategii zarządzania płynnością finansową po wprowadzeniu metody *split payment*. Teoretycznie w przedsiębiorstwach działających w grupach zakupowych metoda podzielonej płatności (*split payment*) nie powinna znacząco utrudnić zarządzania płynnością finansową.

Literatura

- Bednarski, L. (2007). *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Gabrusewicz, W. (2005). *Podstawy analizy finansowej*. Warszawa: PWE.
- Dębski, W. (2006). *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Higgins, R.C. (2012). *Analysis for financial management*. New York: McGraw-Hill.
- Kowalczyk, J., Kusak, A. (2006). *Decyzje finansowe firmy. Metody analizy*. Warszawa: C.H. Beck.
- Michalski, G. (2005). *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Porter, M. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Schotanus, F., Telgen, J., de Boer, L. (2010). Critical success factors for managing purchasing groups. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16, 118–131.
- Sierpińska, M., Jachna, T. (2006). *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sierpińska, M., Wędzki, D. (1997). *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szczęsny, W. (2007). *Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem*. Warszawa: C.H. Beck.
- Śliwa, J., Przygoda, M. (2010). *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa wielozakładowego w gospodarce rynkowej*. Warszawa: Wydawnictwo WWZ.
- Wędzki, D. (2003). *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*. Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.
- Wędzki, D. (2006). *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*. Kraków: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Yang, Y.C., Cheng, H.K., Ding, C., Li, S. (2017). To join or not to join group purchasing organization: A vendor's decision. *European Journal of Operational Research*, 2 (258), 581–589. DOI: 10.1016/j.ejor.2016.08.069.
- Zimon, G. (2015). Wpływ grupy marketingowo-zakupowej na sytuacje i wyniki finansowe przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 390, 284–290.

STRATEGIES OF FINANCIAL LIQUIDITY MANAGEMENT IN GROUP PURCHASING ORGANIZATIONS

Abstract: *Purpose* – The aim of the article is to present liquidity management strategies in enterprises operating within group purchasing organizations. In the article one presents how the functioning within GPOs influences the level of financial liquidity and which strategies of financial liquidity management companies can use.

Design/methodology/approach – The research was carried out on a group of 23 enterprises operating in the Polish branch purchasing organization.

Findings – The analysis conducted has shown that functioning in GPOs influences significantly the level of financial liquidity and the selection of liquidity management strategies. The entities surveyed have obtained a high level of financial liquidity and they have applied conservative strategies. The operation within the group purchasing organization brings mainly a series of benefits that positively affect the level of financial liquidity.

Originality/value – The analysis conducted presents the benefits that companies operating within GPO can obtain in the area of financial liquidity management.

Keywords: financial liquidity, group purchasing organization, strategy

Cytowanie

- Zimon, G. (2018). Strategie zarządzania płynnością finansową w grupach zakupowych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (91), 231–241. DOI: 10.18276/frfu.2018.91-19.