

**Grzegorz Zimon**

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

---

## STRATEGIE ZARZĄDZANIA ZOBOWIĄZANIAMI W GRUPACH ZAKUPOWYCH

---

## LIABILITIES MANAGEMENT STRATEGIES IN GROUP PURCHASING ORGANIZATIONS

---

DOI: 10.15611/pn.2018.513.43

JEL Classification: G32, G33

**Streszczenie:** Grupy zakupowe to przykład organizacji wielopodmiotowych, których głównym zadaniem jest organizowanie wspólnych zakupów. Z działaniem grup zakupowych głównie kojarzony jest efekt skali, który pozwala uzyskać jednostce reprezentującej daną grupę silną pozycję w negocjacjach z dostawcą lub samym producentem. Korzyści, jakie przedsiębiorstwa uzyskują, to niskie ceny nabywanych towarów lub usług. Funkcjonowanie w ramach grupy zakupowej ma jednak również duży wpływ na strukturę pasywów, szczególnie zobowiązań. Przedsiębiorstwa działające w grupach zakupowych uzyskują bowiem pewne korzyści, które pozwalają im kształtować strategię zarządzania zobowiązaniami. Celem artykułu jest przedstawienie na przykładzie 34 przedsiębiorstw handlowych działających w grupie zakupowej wpływu poszczególnych strategii zarządzania zobowiązaniami na poziom bezpieczeństwa finansowego jednostek. Analiza została przeprowadzona na podstawie danych finansowych z 2016 r.

**Słowa kluczowe:** grupa zakupowa, zobowiązania, strategię.

**Summary:** A group purchasing organization is an example of a multi-entity organization whose main task is to organize joint purchases. The effect of scale is mainly associated with the operation of purchasing groups, which allows a unit presenting a given group to gain a strong position in negotiations with suppliers or the producer itself. The benefits companies gain from low prices are purchased goods or services. Functioning within the purchasing group has also a large impact on the structure of liabilities. Enterprises operating in purchasing groups get certain opportunities that allow them to shape their commitment management strategies. The aim of the article is to present, on the example of 34 commercial enterprises operating within purchasing groups, the impact of individual commitment management strategies on the level of financial security and financial results of entities. The analysis was carried out on the basis of financial data from 2016.

**Keywords:** group purchasing organization, commitments, strategies.

## 1. Wstęp

Zobowiązania pojawiają się w każdym przedsiębiorstwie handlowym, usługowym czy produkcyjnym. Zarządzanie nimi ma ogromny wpływ na bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstwa. W dużych przedsiębiorstwach zarządzaniem zobowiązaniami zajmuje się specjalnie utworzona komórka. Jej zadaniem jest kontrola poziomu i terminów płatności poszczególnych zobowiązań, aby nie doprowadzać do sytuacji przekroczenie terminu zapłaty. Jej bardzo ważnym zadaniem jest również dopilnowanie, aby zobowiązania odsetkowe były płacone w terminie. Kolejnym zadaniem takiego działu jest kontrola i wykorzystywanie pojawiających się okazji związanych z dodatkowymi rabatami za wcześniejszą zapłatą. W małych i mikroprzedsiębiorstwach zarządzaniem zobowiązaniami zajmuje się właściciel, który określa kolejność spłat lub często sam zajmuje się regulowaniem zobowiązań. Kreuje on politykę zarządzania zobowiązaniami.

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw handlowych działających w grupach zakupowych główne pozycje w strukturze zobowiązań stanowią kredyty, zobowiązania wobec dostawców, zobowiązania budżetowe i zobowiązania z tytułu wynagrodzeń. W przypadku większości przedsiębiorstw przeważają zobowiązania wobec dostawców, czyli otrzymany kredyt kupiecki. Kredyt kupiecki pojawia się w transakcjach handlowych prawie zawsze. I właśnie w tym obszarze jest widoczny duży wpływ grup zakupowych na strukturę i poziom poszczególnych zobowiązań. Celem artykułu jest przedstawienie strategii zarządzania zobowiązaniami w małych i średnich przedsiębiorstwach działających w grupach zakupowych oraz wpływu poszczególnych strategii na bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstw.

## 2. Grupy zakupowe

Zakupy grupowe i grupy zakupowe to metody wspierające funkcjonowanie przedsiębiorstw znane już od dawna. Zakupy grupowe były popularne już w starożytnym Egipcie [Wooten 2003]. Grupa zakupowa jest podmiotem wykorzystującym zbiorową siłę nabywczą w celu uzyskania rabatu [Yang i in. 2017]. Można ją zdefiniować 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]. W literaturze tego typu grupy zakupowe są określane jako grupy osób trzecich. Strona trzecia jest organizacją nastawioną na zysk lub organizacją non-profit, która może być własnością członków grupy [Schantanus, Telgen 2007].

Na świecie najczęściej funkcjonowanie grup zakupowych (GPO) można zaobserwować w sektorze opieki zdrowotnej [Nollett i in. 2017]. W Stanach Zjednoczonych szpitale organizują około 70% zakupów za pośrednictwem GPO [Safaei i in. 2017].

W ostatnich latach grupy zakupowe zdominowały również zakupy farmaceutyków (apteki) i innych artykułów medycznych [Marvel, Yang 2008]. W Ameryce istnieje ponad 600 GPO działających w opiece zdrowotnej [Hu i in. 2012]. Przeprowadzone badania wykazały, że GPO w USA pozwoliły zaoszczędzić w wydatkach na opiekę zdrowotną 55,2 bln dolarów [Dobson i in. 2014].

Autorzy w swoich badaniach jako najważniejsze korzyści funkcjonowania w grupach zakupowych wymieniają obniżenie cen kupowanych towarów [Tella, Virolainen 2005], zmniejszenie kosztów administracyjnych [Nollet, Bealulieu 2005]. Zmniejszeniu ulegają również koszty działu sprzedaży. Jest to poważna grupa kosztów w przedsiębiorstwach handlowych, ponieważ generują je metody i strategie obsługi klienta [Lew 2015]. Funkcjonowanie w ramach grup zakupowych pozwala również na skrócenie czasu dostaw [Ghaderi, Leman 2013]. Jest to więc kolejny obszar, gdzie można zredukować poziom ponoszonych kosztów. Jeżeli według analiz i badań wielu autorów funkcjonowanie w grupach zakupowych pozwala redukować poziom kosztów, to przedsiębiorstwa powinny poprawiać swoje wyniki finansowe. Wzrost zysków to duża szansa na to, że właściciele część zysków pozostawią w przedsiębiorstwie, co spowodowałoby wzrost kapitałów własnych. Na ogół w badaniach przeprowadzanych na świecie autorzy skupiają się tylko na efekcie związanym z obniżką kosztów. Jednak grupy zakupowe i zakupy grupowe to przede wszystkim tworzenie odpowiednich strategii zarządzania należnościami i zobowiązaniami wobec dostawców. Odpowiednio dobrana polityka w tym obszarze powinna skutkować zwiększeniem poziomu sprzedaży i zmniejszeniem poziomu kredytów bankowych, ponieważ efekt skali pozwala wynegocjować dłuży i korzystny kredyt kupiecki.

### **3. Strategie zarządzania zobowiązaniami w przedsiębiorstwach handlowych**

W bilansie podstawowy podział zobowiązań to rozdzielenie ich na długoterminowe i krótkoterminowe. Oceniając przedsiębiorstwo przez pryzmat bezpieczeństwa i płynności finansowej, za bardzo istotną należy uznać kontrolę zobowiązań krótkoterminowych. Z kolei zobowiązania długoterminowe to te, które określa się jako bezpieczne dla przedsiębiorstwa.

Najtańsze i najpopularniejsze źródło finansowania majątku to zobowiązania wobec dostawców. Na ogół są one nieodsetkowe, jednak należy je kontrolować, aby

nie doprowadzić do ich nadmiernego wzrostu. Nie wolno też doprowadzić do sytuacji, gdy są one mocno przeterminowane, ponieważ może to doprowadzić do wstrzymania produkcji sprzedaży. Sytuacja ta może pojawić się, gdy dostawca w wyniku przeterminowanych płatności blokuje możliwość handlu z jednostką, która nie płaci w terminie i przyjmuje tylko gotówkę od kupującego. Analizując zarządzanie pasywami i strategię zarządzania kapitałem obrotowym, należy wyodrębnić trzy strategie zarządzania nimi. Menedżerowie decydują, jaką strategię zarządzania źródłami finansowania zastosują, a mają do wyboru strategię agresywną, umiarkowaną i konserwatywną [Rutkowski 2016]:

- strategię agresywną, czyli ryzykowną – przedsiębiorstwo pokrywa przejściowe niedobory, zaciągając krótkoterminowe zobowiązania;
- strategię konserwatywną, czyli bezpieczną – przedsiębiorstwo uzyskuje nadwyżki środków pieniężnych, które inwestuje w krótkoterminowe papiery wartościowe; ten rodzaj strategii prowadzi do ograniczania finansowania kredytów krótkoterminowych, kupieckich na rzecz kapitału własnego [Kusak, Kowalczyk 2006];
- strategię umiarkowaną to strategię pośrednią, łączącą wady i zalety dwóch poprzednich.

Klasyczne strategię powinny być zmodyfikowane, ponieważ na podstawie przedstawionych wytycznych trudno jest dopasować przedsiębiorstwo do ram danej strategii. Nowe wytyczne dla strategii zarządzania zobowiązaniami wyglądają następująco:

- Strategia bezpieczna (konserwatywna) cechuje się wysoką płynnością finansową. W strukturze źródeł finansowania wyraźna jest przewaga kapitałów własnych nad kapitałem obcym. W strukturze zobowiązań i rezerw na zobowiązania muszą występować kredyty bankowe długoterminowe. Najlepiej gdyby ich udział nie odbiegał znacząco od wyników dla wskaźnika ogólnego zadłużenia. Ten typ strategii powinien charakteryzować się przewagą należności od odbiorców nad zobowiązaniami wobec dostawców. Aby uniknąć ryzyka pojawienia się kłopotów finansowych, zarządzający spłacają zobowiązania szybko. Wskaźnik rotacji należności w dniach jest jednak na wyższym poziomie od wskaźnika rotacji zobowiązań. W strukturze zobowiązań krótkoterminowych wysoki udział stanowią kredyty bankowe.
- Strategia ryzykowna (agresywna) – jej cechą charakterystyczną jest niski poziom płynności finansowej. W strukturze źródeł finansowania przeważają zobowiązania nad kapitałem własnym. W strukturze zobowiązań i rezerw na zobowiązania nie ma kredytów bankowych długoterminowych. Ten typ strategii powinien charakteryzować się przewagą zobowiązań wobec dostawców nad należnościami od odbiorców. Wskaźnik rotacji należności w dniach jest jednak na niższym poziomie od wskaźnika rotacji zobowiązań. W strukturze zobowiązań krótkoterminowych wysoki udział stanowią zobowiązania wobec dostawców.

- Strategia umiarkowana (pośrednia) – oparta w dużym stopniu na strategii konserwatywnej. W strukturze źródeł finansowania przewagę mają kapitały własne nad kapitałem obcym. W strukturze zobowiązań i rezerw na zobowiązania pojawiają się kredyty bankowe długoterminowe. Te typ strategii charakteryzuje się wyraźną przewagą należności od odbiorców nad zobowiązaniami wobec dostawców. Często wskaźnik ten osiąga wyniki około 2 lub powyżej 2. Zarządzający w przeciwieństwie do strategii konserwatywnej nie ściągają szybko należności. Wykorzystują też długi okres na spłatę zobowiązań. Wskaźnik rotacji należności w dniach jest na podobnym poziomie do wskaźnika rotacji zobowiązań. W strukturze zobowiązań krótkoterminowych niski udział stanowią kredyty bankowe.

W artykule przedsiębiorstwa zostały ocenione pod kątem zmodyfikowanych i zaprezentowanych nowych strategii zarządzania zobowiązaniami.

#### **4. Analiza poziomu zobowiązań w grupach zakupowych**

Analiza poziomu zobowiązań została przeprowadzona na podstawie danych finansowych za rok 2016. Badaniom poddano 34 przedsiębiorstwa działające w branży budowlanej. Funkcjonują one w dwóch branżowych grupach zakupowych. Do analizy wykorzystano wybrane wskaźniki analizy finansowej. W tabeli 1 zaprezentowano wyniki wskaźników rotacji zobowiązań i należności w dniach oraz wskaźnika bieżącej płynności finansowej.

Analizując wskaźnik bieżącej płynności, można zauważyć bardzo wysoki rezultat dla tego wskaźnika. Średni wynik dla badanych jednostek to 3,3. Tylko trzy przedsiębiorstwa uzyskały niski wynik, poniżej 1,3.

Wskaźniki rotacji należności i zobowiązań w dniach warto analizować wspólnie. Aby poprawnie określić okres spłaty zobowiązań, należy wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach porównać z cyklem rotacji należności. Jeżeli cykl inkasa należności jest krótszy od cyklu spłaty zobowiązań, to takie relacje należy ocenić pozytywnie [Gabrusewicz 2016]. W grupach zakupowych przedsiębiorstwa często korzystają z dodatkowych rabatów od producenta, co skraca termin spłaty zobowiązań. Dlatego bardzo często pojawia się przewaga rotacji należności w dniach nad rotacją zobowiązań wobec dostawców w dniach. W takiej sytuacji przedsiębiorstwa zmuszone są do większego wykorzystania własnych środków pieniężnych lub kredytów bankowych. Oceniając rotację należności od odbiorców w dniach i zobowiązań wobec dostawców w dniach, w 18 przedsiębiorstwach zanotowano wyższe wyniki wskaźnika rotacji należności nad wskaźnikami rotacji zobowiązań. W pozostałych 9 przedsiębiorstwach rotacja zobowiązań w dniach jest dłuższa od procesu ściągania należności. W 7 przedsiębiorstwach wyniki są na podobnym poziomie.

**Tabela 1.** Wskaźniki płynności finansowej, rotacji należności od odbiorców i zobowiązań wobec dostawców w dniach

Przedsiębiorstwo	Wskaźnik płynności finansowej	Wskaźnik rotacji należności w dniach	Wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach
Przedsiębiorstwo 1	2,5	56	47
Przedsiębiorstwo 2	1,7	70	80
Przedsiębiorstwo 3	11	41	22
Przedsiębiorstwo 4	1,4	72	96
Przedsiębiorstwo 5	3,7	80	38
Przedsiębiorstwo 6	3,9	77	43
Przedsiębiorstwo 7	3,8	68	36
Przedsiębiorstwo 8	1,4	113	114
Przedsiębiorstwo 9	1,9	74	60
Przedsiębiorstwo 10	5	80	26
Przedsiębiorstwo 11	4,1	73	55
Przedsiębiorstwo 12	1,3	30	83
Przedsiębiorstwo 13	1,9	51	72
Przedsiębiorstwo 14	10	81	20
Przedsiębiorstwo 15	5,6	74	28
Przedsiębiorstwo 16	3,6	58	37
Przedsiębiorstwo 17	3,2	75	51
Przedsiębiorstwo 18	1,9	55	59
Przedsiębiorstwo 19	2	11	60
Przedsiębiorstwo 20	1,5	56	116
Przedsiębiorstwo 21	7,3	70	31
Przedsiębiorstwo 22	1,6	92	99
Przedsiębiorstwo 23	3,5	80	41
Przedsiębiorstwo 24	1,8	27	62
Przedsiębiorstwo 25	3,4	91	48
Przedsiębiorstwo 26	1,3	90	113
Przedsiębiorstwo 27	7,2	25	22
Przedsiębiorstwo 28	1,5	66	104
Przedsiębiorstwo 29	1,5	65	83
Przedsiębiorstwo 30	1,2	73	122
Przedsiębiorstwo 31	1,7	98	96
Przedsiębiorstwo 32	1,8	95	94
Przedsiębiorstwo 33	6,5	97	32
Przedsiębiorstwo 34	1,4	84	108

Źródło: opracowanie własne.

Już na podstawie analizy tych trzech wskaźników widać, że przedsiębiorstwa wykorzystują strategię bezpieczną lub umiarkowaną w zarządzaniu zobowiązaniami. W tabeli 2 oceniono strukturę wybranych pasywów.

Tabela 2. Struktura wybranych pasywów w analizowanych przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwo	Udział zobowiązań w aktywach ogółem (%)	Stosunek należności od odbiorców do zobowiązań wobec dostawców	Udział zobowiązań długoterminowych do pasywów ogółem (%)	Udział kredytów w zobowiązaniach krótkoterminowych (%)
Przedsiębiorstwo 1	30	2,6	0	0
Przedsiębiorstwo 2	34	2,8	12	52
Przedsiębiorstwo 3	8	1,9	0	0
Przedsiębiorstwo 4	71	1,4	4	36
Przedsiębiorstwo 5	24	2,7	0	22
Przedsiębiorstwo 6	78	1,9	58	0
Przedsiębiorstwo 7	23	2,5	0	32
Przedsiębiorstwo 8	73	1,6	9	15
Przedsiębiorstwo 9	49	2,5	0	40
Przedsiębiorstwo 10	54	4,4	37	0
Przedsiębiorstwo 11	62	15	0	62
Przedsiębiorstwo 12	53	0,5	0	12
Przedsiębiorstwo 13	54	3,3	0	54
Przedsiębiorstwo 14	5	6,7	0	0
Przedsiębiorstwo 15	17	3,4	0	0
Przedsiębiorstwo 16	26	1,7	0	0
Przedsiębiorstwo 17	35	1,7	0	25
Przedsiębiorstwo 18	55	1,7	0	40
Przedsiębiorstwo 19	49	0,5	0	37
Przedsiębiorstwo 20	64	1,5	0	64
Przedsiębiorstwo 21	12	2,6	0	0
Przedsiębiorstwo 22	62	1,9	7	32
Przedsiębiorstwo 23	24	4,6	0	45
Przedsiębiorstwo 24	81	0,6	0	31
Przedsiębiorstwo 25	34	2,9	10	20
Przedsiębiorstwo 26	9	1,7	0	0
Przedsiębiorstwo 27	70	2,4	0	15
Przedsiębiorstwo 28	63	1,2	0	4
Przedsiębiorstwo 29	36	2,7	0	14
Przedsiębiorstwo 30	84	0,9	0	38
Przedsiębiorstwo 31	84	4,9	26	35
Przedsiębiorstwo 32	57	7,4	5	52
Przedsiębiorstwo 33	14	3,3	0	0
Przedsiębiorstwo 34	53	1,9	4	45

Źródło: opracowanie własne.

Oceniając pierwszą pozycję, czyli wskaźnik zadłużenia, można stwierdzić, że w przypadku 17 jednostek udział zobowiązań w finansowaniu aktywów jest poniżej 50%. W 6 kolejnych jednostkach udział zobowiązań jest poniżej 60%. W 11 przedsiębiorstwach udział zobowiązań w finansowaniu aktywów sięga powyżej 60%. Kapitał własny powinien pokrywać około 70% aktywów [Nowak 2017]. Taki rezultat wskazuje na strategię konserwatywną zarządzania zobowiązaniami i wynik ten osiąga 15 przedsiębiorstw.

Analiza stosunku należności od odbiorców do zobowiązań wobec dostawców pokazuje wyraźną przewagę należności – 30 przedsiębiorstw. W 22 jednostkach należności jest praktycznie dwa razy więcej od zobowiązań wobec dostawców. Taka polityka zarządzania świadczy o dużym bezpieczeństwie finansowym przedsiębiorstw.

Z kredytu długoterminowego korzysta tylko 10 przedsiębiorstw. Tak niski poziom należy ocenić negatywnie. Dla bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstw korzystanie z kredytu długoterminowego powinno być wyraźniej zaznaczone. Zwłaszcza w grupach zakupowych, gdzie często pojawiają się dodatkowe okazje na zakupy z dużym rabatem.

Kredyt krótkoterminowy, jako źródło finansowania, pojawia się w 24 przedsiębiorstwach, a w 16 z nich jego udział w strukturze zobowiązań krótkoterminowych wynosi ponad 30%. Taki wynik pozytywnie świadczy o przedsiębiorstwach, które wykorzystują kredyt bankowy i kupiecki do finansowania swojej działalności. Wykorzystanie i posiadanie kredytu bankowego jest bardzo ważne w grupach zakupowych, gdzie przedsiębiorstwa często regulują swoje zobowiązania wobec dostawców wcześniej, aby uzyskać dodatkowy rabat za wcześniejszą płatność.

## 5. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wskazała, że w grupach zakupowych na ogół przedsiębiorstwa wykorzystują strategię konserwatywną i umiarkowaną w zarządzaniu zobowiązaniami. Wynika to ze specyfiki funkcjonowania grup zakupowych, których głównym zadaniem jest realizacja wspólnych zakupów. Na ogół efekt skali pozwala wynegocjować korzystne ceny i dodatkowe rabaty za wcześniejszą zapłatę, z czego bardzo często przedsiębiorstwa korzystają. Dzięki niskiej cenie przedsiębiorstwa uzyskują zyski, co pozwala w zależności od stosowanej polityki pozostawić je w przedsiębiorstwie. Powoduje to wzrost poziomu kapitałów własnych. Rabaty za wcześniejszą zapłatę również pozytywnie wpływają na wynik finansowy, ale obniżają rezultat wskaźnika rotacji zobowiązań w dniach. Niska cena kupowanych towarów pozwala na zdobywanie nowych kontrahentów, wspólne zakupy pomimo korzystania z rabatów dają możliwość wydłużenia terminów płatności odbiorcom. Dobre wyniki finansowe ułatwiają dostępność do kredytów bankowych, z których często przedsiębiorstwa muszą korzystać, aby otrzymać dodatkowy rabat od producenta za wcześniejszą zapłatę zobowiązań. Dlatego w analizowanych przedsiębiorstwach



wyraźna jest przewaga należności od odbiorców nad zobowiązaniami wobec dostawców, które regulowane są bardzo szybko.

Tylko w czterech przedsiębiorstwach jest inaczej i te jednostki mają niski poziom płynności finansowej, wysoki udział zobowiązań w finansowaniu aktywów. Stosują więc strategię agresywną zarządzania zobowiązaniami.

Z analizowanych przedsiębiorstw w 22 jednostkach rotacja należności w dniach jest wyższa lub niewiele niższa od rotacji zobowiązań w dniach. Świadczy to o tym, że przedsiębiorstwo jest kredytodawcą. W przypadku tych przedsiębiorstw w 15 z nich udział zobowiązań w finansowaniu aktywów wynosi poniżej 50%. W tej grupie 10 przedsiębiorstw wykorzystuje kredyty długoterminowe do finansowania swojej działalności. Grupę tych przedsiębiorstw charakteryzuje też wysoka płynność finansowa. Należy więc uznać, że te 15 przedsiębiorstw stosuje strategię konserwatywną w zarządzaniu zobowiązaniami. Pozostałe 15 jednostek stosuje strategię umiarkowaną, ma płynność finansową na wysokim poziomie. Ponadto w tych przedsiębiorstwach zanotowano przewagę należności od odbiorców nad zobowiązaniami wobec dostawców, często przewagę rotacji zobowiązań nad rotacją należnościami oraz często wysoki udział zobowiązań w finansowaniu aktywów, co nie pozwala tych jednostek przypisać do strategii konserwatywnej.

Strategia konserwatywna i umiarkowana są strategiami, w ramach których przedsiębiorstwa korzystają z kredytów bankowych, co kosztuje. Jednak dzięki temu mają możliwość uregulowania wcześniej zobowiązań, co przynosi im dodatkowy rabat, który z nadwyżką pokrywa ponoszone koszty.

Strategia agresywna oparta jest na finansowaniu majątku przez zobowiązania wobec dostawców. Teoretycznie jest to najtańsze źródło finansowania, jednak w przypadku tej metody zarządzania zobowiązaniami mogą pojawić się przerwy w sprzedaży, utrata kontrahentów, co może być źródłem wysokich strat, jakie przedsiębiorstwo poniesie.

Podsumowując, należy stwierdzić, że funkcjonowanie w grupie zakupowej daje przedsiębiorstwom możliwość stosowania bezpiecznych strategii zarządzania zobowiązaniami, które pozwalają im utrzymać bezpieczną płynność finansową i nie mają negatywnego wpływu na osiągnięte wyniki finansowe, ponieważ strategię te nie wymagają ponoszenia wysokich kosztów zarządzania zobowiązaniami.

## Literatura

- Dobson A., Heath S., Reuter K., DaVanzo J.E., 2014, *A 2014 Update of Cost Savings and Marketplace Analysis of the Health Care Group Purchasing Industry*, [https://c.ymcdn.com/sites/higpa.site-ym.com/resource/resmgr/research/hasca\\_cost\\_savings\\_group\\_purc](https://c.ymcdn.com/sites/higpa.site-ym.com/resource/resmgr/research/hasca_cost_savings_group_purc) (dostęp: 10.10.2017).
- Gabruszewicz W., 2016, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa.
- Ghaderi H., Leman Z., 2013, *Horizontal collaboration in purchasing: A successful case from small and medium enterprises (SMEs)*, „African Journal of Business Management”, Vol. 7(10).

- Hu Q., Schwarz L.B., Uhan N.A., 2012, *The impact of group purchasing organizations on health-care-product supply chains*, „Manufacturing & Service Operations Management”, Vol. 14(1).
- Kusak A., Kowalczyk J., 2006, *Decyzje finansowe firmy. Metody analizy*, C.H Beck, Warszawa.
- Lew G., 2015, *Rachunek kosztów klienta w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
- Marvel H., Yang H., 2008, *Group purchasing, nonlinear tariffs, and oligopoly*, „International Journal of Industrial Organization”, Vol. 26.
- Nollet J., Beaulieu M., 2005, *Should an organization join a purchasing group?*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 10, No. 1, <[https://www.researchgate.net/publication/242337545\\_Should\\_an\\_Organisation\\_Join\\_a\\_Purchasing\\_Group](https://www.researchgate.net/publication/242337545_Should_an_Organisation_Join_a_Purchasing_Group)> (dostęp: 5.02.2005).
- Nollet J., Beaulieu M., Fobbe-Costes N., 2017, *The impact to performance measurement on purchasing group dynamics: The Canadian experience*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, Vol. 23.
- Nowak E., 2017, *Analiza sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Rutkowski A., 2016, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa.
- Safaei A.S., Heidarpoor F., Paydar M.M., 2017, *A novel mathematical model for group purchasing in healthcare*, „Operations Research for Health Care”, Vol. 15.
- Schotanus F., Telgen J., 2007, *Developing a typology of organisational forms of cooperative purchasing*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, Vol. 13.
- Tella E., Virolainen V.M., 2005, *Motives behind purchasing consortia*, „International Journal of Production Economics”.
- Wooten B., 2003, *Cooperative purchasing in the 21st century*, „Inside Supply Management”, Vol. 14(2).
- Yang Y.H., Cheng H.K., Ding Ch., Li S., 2017, *To join or not to join group purchasing organization: A vendor's decision*, „European Journal of Operational Research”, Vol. 258.
- Zimon G., 2015, *Wpływ grupy marketingowo-zakupowej na sytuacje i wyniki finansowe przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 390.