



METODY OPTIMALIZACJI KOSZTÓW W BRANŻOWEJ GRUPIE ZAKUPOWEJ

Grzegorz Zimon

Politechnika Rzeszowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Małe i średnie przedsiębiorstwa współpracują ze sobą w ramach różnych typów organizacji wielopodmiotowych. Głównym celem tego współdziałania jest chęć poprawienia swojej pozycji konkurencyjnej na rynku. Jedną z przykładowych form takiego wspólnego funkcjonowania są grupy zakupowe. Funkcjonowanie grupy zakupowej ma pozytywny wpływ na finanse przedsiębiorstw, a zwłaszcza na koszty operacyjne przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, które działają w grupie, mogą z większą skutecznością zastosować pewne metody pozwalające na obniżenie kosztów w porównaniu z firmami działającymi samodzielnie na rynku. Ponadto niektóre metody są możliwe do zastosowania tylko w grupach wielopodmiotowych. Celem artykułu jest zaprezentowanie, jakie metody i narzędzia optymalizacji kosztów mogą zastosować przedsiębiorstwa handlowe działające w ramach grup zakupowych. Badania przeprowadzono w oparciu o 26 polskich przedsiębiorstw działających w sektorze budowlanym w ramach branżowej grupy zakupowej. Dane finansowe uzyskano ze sprawozdań finansowych za 2016 rok.

Słowa kluczowe: grupa zakupowa, optymalizacja, koszty

DOI: 10.17512/znpcz.2018.2.26

Wprowadzenie

Zarządzanie kosztami to bardzo trudny obszar zarządzania przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych czy handlowych. Najprostszą metodą, jaką starają się zarządzający zastosować w celu zoptymalizowania poziomu kosztów, jest polityka cięcia kosztów. Najczęściej cięcia kosztów są dokonywane poprzez radykalne zmniejszenie poziomu pracowników (Nowak 2016, s. 67). Należy jednak pamiętać, że obniżanie kosztów w przedsiębiorstwie ma bezpośredni wpływ na jakość wytwarzanych i sprzedawanych produktów. Jeżeli przedsiębiorstwo działa w branży, gdzie jakość dla odbiorcy nie ma dużego znaczenia, a liczy się tylko cena, to taka polityka obniżania kosztów poprzez ciągłe cięcie kosztów kupowanych surowców, usług będzie przynosiła efekty. Jednak strategia ciągłego obniżania kosztów bez szczegółowej analizy, jak wprowadzone zmiany mogą wpływać na funkcjonowanie jednostki w długim okresie, może być zgubna. Działania oparte tylko na redukcji kosztów nie zawsze przynoszą efekty, a najskuteczniejszym rozwiązaniem w przypadku stosowania tylko takiej polityki byłaby likwidacja całej działalności (Drucker 2006, s. 69). Ponieważ może się okazać, że polityka obniżania kosztów powoduje duży spadek przychodów i utratę klientów.

Najlepszą strategią zarządzania kosztami jest wprowadzenie takich zmian, które pozwolą zwiększyć przychody ze sprzedaży. Takie efekty przedsiębiorstwa często

mogą uzyskać w sytuacji, gdy ponoszą dodatkowe wydatki, które pozwolą wygenerować wyższe przychody. Bardzo często okazuje się, że przedsiębiorstwa produkcyjne nieefektywnie wykorzystują swoje moce produkcyjne, a przedsiębiorstwa handlowe nieefektywnie prowadzą sprzedaż. Dlatego zarządzający przedsiębiorstwem powinni zwrócić uwagę, czy w bieżącym okresie dobrym wyborem jest szukanie miejsc, gdzie można zredukować koszty czy zastosować takie rozwiązania, które pozwolą zoptymalizować ich poziom i zwiększyć sprzedaż. Zarządzając kosztami, należy pamiętać, że kosztem jest zużycie czynników produkcji powstałe w celu wytworzenia wartości, które przynoszą zysk i zadowolenie klienta (Brzezina 1998, s. 132). Oprócz zysków ważna jest więc satysfakcja klienta, dlatego warto wprowadzać takie rozwiązania, które pozwolą osiągnąć oba efekty. Przykładem takiego działania jest funkcjonowanie w grupach wielopodmiotowych, takich jak grupy zakupowe. Działanie w ramach takich grup pozwala wykorzystać różnego typu metody, narzędzia, które dają możliwość optymalizacji poziomu ponoszonych kosztów.

Grupy zakupowe

Zakupy grupowe były już stosowane w starożytnym Egipcie (Wooten 2003, s. 4-7). Na świecie najczęściej funkcjonowanie grup zakupowych (GPO) można zaobserwować w sektorze opieki zdrowotnej (Nollett, Beaulieu, Fobbe-Costes 2017, s. 17-27). W Stanach Zjednoczonych szpitale organizują około 70% zakupów za pośrednictwem GPO (Safaei, Heidarpour, Paydar 2017, s. 82-90). Autorzy w swoich badaniach jako najważniejsze korzyści, jakie daje funkcjonowanie w grupach zakupowych, wymieniają obniżenie cen kupowanych towarów (Tella, Virolainen 2005, s. 161-168) i zmniejszenie kosztów administracyjnych (Nollett, Beaulieu 2005, s. 11-17). Funkcjonowanie w ramach grup zakupowych pozwala również na skrócenie czasu dostaw (Ghaderi, Leman 2013, s. 750-763). Skracanie czasu dostaw pozwala również ograniczyć ponoszone koszty.

Grupa zakupowa jest podmiotem wykorzystującym zbiorową siłę nabywczą w celu uzyskania rabatu (Yang i in. 2017, s. 581-589). Grupę zakupową można zdefiniować jako grupę współpracujących przedsiębiorstw, która wspólnie kontroluje i usprawnia 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. 284-290). W literaturze tego typu grupy zakupowe są określane jako grupy osób trzecich. Strona trzecia jest organizacją nastawioną na zysk lub organizacją non profit i może być własnością członków grupy (Schotanus, Telgen 2007, s. 53-68). W przypadku grup zakupowych ważny jest podział ze względu na jednostkę integrującą grupę, którą może być spółka zewnętrzna lub spółka utworzona przez uczestników danej grupy. W przypadku firmy zewnętrznej jej głównym celem jest zapewnienie sobie zysków. W przypadku jednostki centralnej utworzonej przez uczestników jej właścicielami są poszczególni uczestnicy grupy zakupowej, co ułatwia im zarządzanie i kontrolę całej grupy zakupowej. Dzięki temu rozwiązaniu uczestnik grupy, jako

współwłaściciel, może lepiej kontrolować działalność wspólnego podmiotu oraz mieć udział w podziale zysków (Łada 2014, s. 99).

Jednostka centralna grupy zakupowej prowadzi negocjacje z dostawcami, ustala limity zakupów, organizuje marketing. Jest ona utrzymywana ze składek, jakie wpłacają uczestnicy grupy, lub z niewielkiej marży, jaka jest naliczana, gdy jednostka centralna odsprzedaje towar poszczególnym uczestnikom grupy. Nie każde przedsiębiorstwo może wstąpić do grupy zakupowej. Istnieją pewne bariery wejścia, najważniejsze z nich to bariera terytorialna i branżowa. Nie dopuszcza się, aby na danym obszarze działało kilka przedsiębiorstw z danej grupy zakupowej. W branżowych grupach zakupowych dopuszczane są tylko jednostki związane z daną branżą.

Funkcjonowanie w grupie zakupowej to dokonywanie zakupów u ściśle określonych dostawców. Ma to na celu zwiększyć efekt skali, który ma największy wpływ na sukces grupy zakupowej. Istnieją jednak grupy umożliwiające członkom dokonywanie zakupów u innych dostawców, np. w przypadku gdy chcą kupić produkty lepszej jakości (Sandberg, Mena 2014, s. 276-297). Takie funkcjonowanie jednak działa raczej niekorzystnie na efekt skali. Może spowodować efekt rywalizacji pomiędzy dostawcami o daną grupę zakupową, co pozwoli uzyskać np. dodatkowe rabaty dla przedsiębiorstw działających w grupie zakupowej. Jednak często, gdy dany producent dostaje informacje, że grupa zakupowa kupuje towar u konkurenta, grozi zerwaniem współpracy. Na ogół w polskich branżowych grupach zakupów istnieje zdecydowany podział, każda grupa zakupowa posiada swoich dostawców, producentów.

Koszty działalności operacyjnej w grupach zakupowych

Poniżej w Tabeli 1 na przykładzie 26 małych i średnich przedsiębiorstw handlowych działających w branżowych grupach zakupowych przedstawiono strukturę kosztów działalności operacyjnej w roku 2016.

Tabela 1. Struktura kosztów działalności operacyjnej w przedsiębiorstwach [%]

Koszty / firma	Amortyzacja	Zużycie materiałów i energii	Usługi obce	Podatki i opłaty	Wynagrodzenia	Ubezpiecz. społ. i inne świadc.	Pozostałe koszty rodzajowe	Wartość sprzedanych materiałów i towarów
1	0,3	1	6	0	2	0,4	0,3	90
2	0,4	0,4	9	0	8	0,1	0,1	82
3	0	1,8	4	0	5	1	0,2	88
4	0,3	1	3	0	5	2	0,7	88
5	0,1	2,8	3	0	6	2	0,1	86
6	0,7	2	10	0	5	1	0,3	81
7	0	2	7	0	7	2	1	81
8	0	2	2	0	13	3	2	78
9	0,4	0,4	6	0	4	0,1	0,1	88

10	0,9	0,1	4	0	8	2	2	83
11	0,1	2	9	0	3	0,5	0,4	85
12	0,1	2,8	3	0	4	1	0,1	89
13	0,6	2	3	0	6	2	0,4	88
14	2	2	1	0	7	2	2	84
15	2,8	4	4	0,1	7	2	0,1	80
16	0	0,1	8	0	8	2,8	0,1	82
17	0,5	0,4	8	0	5	1	0,1	85
18	0,5	0,5	5	0	6	1	1	86
19	0,7	0,1	3	0,1	8	1	0,2	87
20	2	4	7	0,	8	2	2	75
21	0,9	5	14	0	8	1	0,1	71
22	0,8	7	10	0	6	1	0,2	75
23	0,1	0,1	13,7	0	1	2	0,1	83
24	0	0,1	6	0	6	2	0,1	86
25	0,2	0,7	5	0	5	1	0,1	88
26	0,1	1,8	4	0	9	2	0,1	83

Źródło: Opracowanie własne

Najwyższy udział w kosztach ogółem stanowi wartość sprzedanych towarów i materiałów. Nie jest to zaskakujące; w przedsiębiorstwach działających w różnych branżach właśnie te koszty stanowią największy udział (Dubois, Pedersen 2002, s. 35-45; van Weele 2010, s. 158). Zarządzający przedsiębiorstwem powinni skupić się właśnie na tych kosztach, których udział w strukturze kosztów jest najwyższy. Średnie wyniki dla analizowanych przedsiębiorstw przedstawiono w Tabeli 2.

Tabela 2. Średnia dla poszczególnych kosztów w analizowanych przedsiębiorstwach za rok 2016

Koszty	Średni wynik dla 26 przedsiębiorstw
Amortyzacja	0,7%
Zużycie materiałów	2,1%
Usługi obce	5,5%
Podatki i opłaty	0,01%
Wynagrodzenia	6,2%
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	1,2%
Pozostałe koszty rodzajowe	0,7%
Wartość sprzedanych materiałów i towarów	83,6%

Źródło: Opracowanie własne

Wartość sprzedanych materiałów i towarów to ponad 83%, następną pozycją to *wynagrodzenia* (ponad 6%) i *usługi obce* (ponad 5%). Są to najważniejsze pozycje kosztów. Dlatego wybór strategii i metod zarządzania kosztami powinien skupić się głównie na redukcji kosztów w pozycji *wartość sprzedanych materiałów i towarów* (David i in. 2002, s. 865-888; Narasimhan, Das 2001, s. 593-609), taki typ strategii jest określany jako kluczowa strategia zarządzania kosztami (Zsidisin, Ellram, Ogden 2003, s. 129-154).

Wysoki udział w strukturze kosztów stanowią koszty wynagrodzeń, jednak w przypadku tych kosztów działanie w grupach zakupowych nie dostarcza nowych narzędzi pozwalających na ich redukcję. Przedsiębiorstwa działające samodzielnie na rynku i te, które działają w grupach, mają takie same możliwości odnośnie zarządzania wynagrodzeniami. Pracodawcy mogą zastosować, możliwe w granicach prawa, formy tańszego i mniej zobowiązującego zatrudnienia, do których należą m.in. outsourcing, telepraca, leasing pracowniczy, umowa-zlecenie, umowa o dzieło (Rubik 2014, s. 225-234). Jednak tego typu formy zatrudnienia mogą negatywnie wpłynąć na jakość oferowanych produktów, usług, wizerunek przedsiębiorstwa i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Metody optymalizacji kosztów

W grupach zakupowych istnieją pewne narzędzia, metody, których zastosowanie pozwala na skuteczne obniżanie najważniejszych pozycji kosztów w analizowanych przedsiębiorstwach, tj. wartości sprzedanych towarów, materiałów, usług obcych i zużycia materiałów. Najważniejsze z nich to:

- benchmarking wewnętrzny,
- zakupy grupowe,
- transakcje wzajemne.

Benchmarking wewnętrzny

Benchmarking, czyli proces porównywania się z najlepszymi, jest bardzo popularnym narzędziem wykorzystywanym w organizacjach wielopodmiotowych. Benchmarking jest to skuteczne narzędzie wspomagające proces zarządzania kosztami. Metoda ta jest trudna do zrealizowania, jeżeli próbujemy dokonać porównania z bezpośrednim konkurentem, ze względu na trudności z uzyskaniem interesujących nas informacji. W grupach zakupowych można stosować najprostszy rodzaj benchmarkingu – benchmarking wewnętrzny. Jest on uznawany za najłatwiejszy do zastosowania z uwagi na ułatwiony dostęp do wszystkich danych finansowych i niefinansowych (Kowalak 2009, s. 30). Funkcjonowanie grup zakupowych oparte jest na współpracy, teoretycznie więc zastosowanie tego typu benchmarkingu nie powinno napotkać żadnych barier.

W grupach zakupowych benchmarking może być skutecznie stosowany na każdej płaszczyźnie i w każdym obszarze funkcjonowania jednostki. Bardzo często przedsiębiorstwa wymieniają doświadczenia w zakresie zarządzania zapasami, gdyż jest to sfera dużych zaniedbań w małych i średnich przedsiębiorstwach han-

dlowych. Porównywanie funkcjonowania magazynów przynosi wiele korzyści przedsiębiorstwom, np. organizacja prac w magazynie, ocena metod stosowanych w zarządzaniu poszczególnym asortymentem, proces przyjęcia i rozmieszczenia dostaw, ustawienie asortymentu, zarządzanie paletami, zastosowanie dronów. Benchmarking w magazynie prowadzi do poprawy rotacji zapasów, ich kontroli oraz obniżenia ich stanu. Działania te pozwalają na optymalizację zamówień i prac magazynowych, co pozytywnie wpływa na koszty zarządzania zapasami.

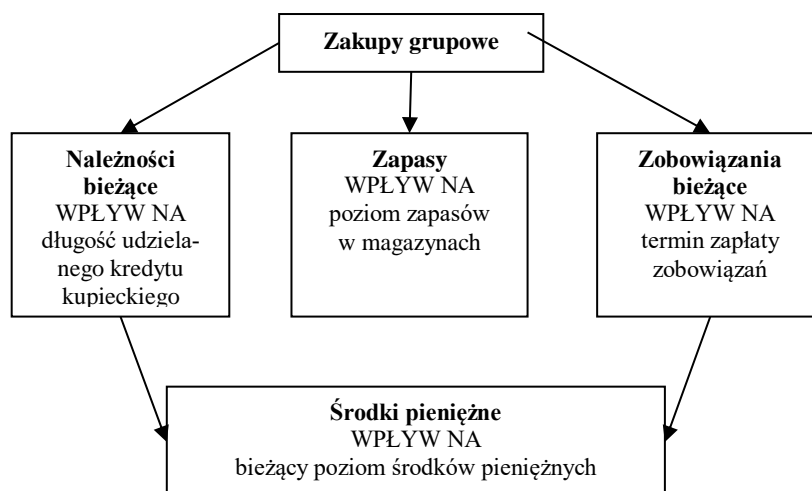
Organizacja działu sprzedaży i polityki stosowanej wobec odbiorców (klientów) i windykacji jest również ważnym obszarem, gdzie można zastosować benchmarking wewnętrzny. Metody i strategia obsługi klienta generują również poważną grupę kosztów w przedsiębiorstwach handlowych. Kosztem klienta są nie tylko koszty, które dotyczą klienta w bezpośredni sposób, lecz wszystkie koszty, jakie ponosi przedsiębiorstwo handlowe. Jeżeli klienci są głównym i praktycznie jedynym źródłem przychodów z działalności operacyjnej przedsiębiorstw handlowych, to wszystkie koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo handlowe można przypisać do tych klientów (Lew 2015, s. 6). Zastosowanie benchmarkingu w zakresie organizacji działu sprzedaży jest więc koniecznością, jeżeli przedsiębiorstwo chce zoptymalizować poziom kosztów sprzedaży.

Zakupy grupowe

Zakupy grupowe to główny cel, dla którego zakładane są grupy zakupowe. Wspólne zakupy w celu obniżenia ponoszonych kosztów zaczynają również być wprowadzane w grupach kapitałowych. Okazuje się, że nie wszystkie tego typu organizacje korzystały z takich możliwości. Niedawno Grupa Azoty podpisała umowę o współdziałaniu czterech głównych spółek, tj. Tarnowa, Polic, Puław i Kędzierzyna, gdzie liczy na wykorzystanie efektu synergii w obszarze zakupu strategicznych surowców. Ma to im pozwolić zdobyć przewagę na rynku globalnym i konkurować z innymi partnerami, którzy w taki sposób są zorganizowani (Rożek 2018).

Grupa zakupowa spełnia ważne kryteria charakterystyczne dla potężnych nabywców: jednostki kupują duże ilości produktów, które stanowią istotną część kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo (Porter 2001, s. 14). Budowany jest więc efekt skali. Grupę zakupową w negocjacjach z dostawcami reprezentuje specjalnie tworzona jednostka. Najważniejsze korzyści, jakie uzyskują przedsiębiorstwa, to niska cena kupowanych towarów. Następuje zatem redukcja w obszarze największych kosztów, jakie przedsiębiorstwo ponosi. Dodatkowo grupa zakupowa może organizować zakupy usług, co również pozwala redukować koszty.

Jednostka centralna grupy zakupowej występuje jako silny nabywca, co oznacza szereg korzyści również w obszarze zarządzania kapitałem obrotowym. Schemat działania w grupie kapitałowej jest podobny do funkcjonowania grupy zakupowej. Korzyści są w podobnych obszarach. Szczegóły przedstawiono na *Rysunku 1* (Zimon 2018, s. 103).



Rysunek 1. Wpływ zakupów grupowych na zarządzanie kapitałem obrotowym w grupie kapitałowej

Źródło: (Zimon 2018)

Wspólne zakupy pozwalają uzyskać korzystny kredyt kupiecki. Pozwala on poprawić zarządzanie należnościami; przedsiębiorstwo staje się kredytobiorcą. Jako kredytobiorca przedsiębiorstwo nie musi wykorzystywać kredytów bankowych, co pozytywnie wpływa na koszty finansowe.

Organizacja zakupów, wybór dostaw to zadania, za które odpowiada jednostka centralna. Od ich wyboru zależy, jaki stan zapasów będzie w poszczególnych przedsiębiorstwach. Producent często oferuje dodatkowe rabaty za zrealizowanie pewnych limitów zakupowych. W takich przypadkach ilości zamawianych towarów, materiałów w ramach wspólnego zakupu mogą przekraczać ekonomiczną wielkość dostaw. Tworzy się wtedy zapas bezpieczeństwa, co powoduje wzrost poziomu zapasów w magazynach i kosztów. Jednak na ogół wzrost kosztów zarządzania zapasami jest niski w porównaniu z dodatkowymi rabatami, jakie przedsiębiorstwo uzyska, kupując towary z dodatkowym zapasem.

Transakcje wzajemne

Transakcje wzajemne w grupie zakupowej mają za zadanie poprawić bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstw. Są pewną formą pomocy dla jednostek posiadających trudności finansowe. Można je podzielić na dwa typy:

- transakcje pomiędzy jednostką centralną grupy zakupowej a przedsiębiorstwem działającym w danej grupie zakupowej,
- transakcje pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami działającymi w grupie zakupowej.

Transakcje wzajemne pomiędzy jednostką centralną grupy zakupowej a przedsiębiorstwem występują najczęściej, ponieważ to jednostka centralna dokonuje zakupów i następnie sprzedaje towar poszczególnym przedsiębiorcom. W przypadku gdy przedsiębiorstwo działające w grupie zakupowej ma problemy finansowe, jednostka centralna może finansować odbiorcę. Odpadają więc koszty dodatkowych kredytów, koszty niewykorzystanych zdolności wynikające z wstrzymania sprzedaży. W przypadku pojawiania się transakcji wzajemnych pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi w grupie zakupowej sprzedający, który ma kłopoty finansowe, może uzyskać wpłatę gotówkową za sprzedaż towarów. Otrzymuje więc natychmiast środki pieniężne, które poprawiają płynność finansową, i nie musi korzystać z dodatkowych kredytów.

Podsumowanie

W zasadzie benchmarking, zakupy grupowe czy transakcje wzajemne pomiędzy zaprzyjaźnionymi przedsiębiorstwami są możliwe do zastosowania również przez przedsiębiorstwa samodzielnie funkcjonujące na rynku. Jednak ich wysoka skuteczność tak naprawdę jest widoczna dopiero w branżowych grupach zakupowych. Wymiana doświadczeń i zastosowanie benchmarkingu, zakupy grupowe pozwalają obniżyć koszty logistyki, zarządzania zapasami, koszty sprzedaży, zużycia materiałów, usług obcych czy przede wszystkim zredukować koszty w pozycji wartość sprzedanych towarów, materiałów. Transakcje wzajemne zabezpieczające płynność finansową pozwalają uniknąć pojawienia się kosztów utraconych możliwości, kosztów utraty kontrahentów czy też dodatkowych kosztów związanych z koniecznością zaciągnięcia nowych kredytów, w sytuacji gdy przedsiębiorstwo traci płynność. Powyższe metody mogą być zastosowane w grupie zakupowej branżowej tylko w przypadku, gdy przedsiębiorstwa wyrażają chęć współpracy. Odizolowanie się od reszty przedsiębiorstw funkcjonujących w branżowych grupach zakupowych i skupienie się tylko na wspólnych zakupach uniemożliwia zastosowanie pozostałych metod prowadzących do optymalizacji poziomu kosztów, tj. benchmarkingu i transakcji wzajemnych.

Literatura

1. Brzezin W. (1998), *Ogólna teoria rachunkowości*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
2. David J.S., Hwang Y., Pei B.K., Reneau J.H. (2002), *The Performance Effects of Congruence between Product Competitive Strategies and Purchasing Management Design*, „Management Science”, Vol. 48(7). DOI: 10.1287/mnsc.48.7.866.2819
3. Drucker P.F. (2006), *Managing for Results*, Harper, New York.
4. Dubois A., Pedersen A. (2002), *Why Relationships Do Not Fit into Purchasing Portfolio Models – A Comparison between the Portfolio and Industrial Network Approaches*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, Vol. 8(1). DOI: 10.1016/S0969-7012(01)00014-4
5. 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). DOI: 10.5897/AJBM10.916

6. Kowalak R. (2009), *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
7. Lew G. (2015), *Rachunek kosztów klienta w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
8. Łada M. (2014), *Międzyorganizacyjna rachunkowość zarządcza*, Wolters Kluwer, Warszawa.
9. Narasimhan R., Das A. (2001), *The Impact of Purchasing Integration and Practices on Manufacturing Performance*, „Journal of Operations Management”, Vol. 19(5). DOI: 10.1016/S0272-6963(01)00055-9
10. Nollet J., Beaulieu M. (2005), *Should an Organization Join a Purchasing Group?*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 10(1). DOI: 10.1108/13598540510578333
11. 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. DOI: 10.1016/j.pursup.2016.04.001
12. Nowak E. (2016), *Analiza kosztów w ocenie działalności przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa.
13. Porter M. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
14. Rożek P. (2018), *Grupa Azoty liczy na korzyści ze współdziałania spółek, zapowiada kolejne konsolidacje*, Bankier.pl, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Grupa-Azoty-liczy-na-korzysci-ze-wspoldzialania-spolek-zapowiada-kolejne-konsolidacje-7572104.html> (dostęp: 20.02.2018).
15. Rubik J. (2014), *Wpływ tradycyjnych i alternatywnych form zatrudnienia na koszty pracy*, [w:] Chluska J., Rubik J. (red.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty teoretyczne*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
16. 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. DOI: 10.1016/j.orhc.2017.09.005
17. Sandberg E., Mena C. (2014), *Exploring Strategic Strengths and Weakness of Retail Purchasing Groups*, „The International Review of Retail Distribution and Consumer Research”, Vol. 25. DOI: 10.1080/09593969.2014.982679
18. Schotanus F., Telgen J. (2007), *Developing a Typology of Organisational Forms of Cooperative Purchasing*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, Vol. 13. DOI: 10.1016/j.pursup.2007.03.002
19. Tella E., Virolainen V.M. (2005), *Motives behind Purchasing Consortia*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 93-94. DOI: 10.1016/j.ijpe.2004.06.014
20. van Weele A.J. (2010), *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning, London.
21. Wooten B. (2003), *Cooperative Purchasing in the 21st Century*, „Inside Supply Management”, Vol. 14(2).
22. 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. DOI: 10.1016/j.ejor.2016.08.069
23. Zimon G. (2013), *Płynność finansowa w przedsiębiorstwach tworzących grupy zakupowe*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 321 (*Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*).
24. Zimon G. (2015), *Wpływ grupy marketingowo-zakupowej na sytuację i wyniki finansowe przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 390 (*Rachunkowość, polityka makroekonomiczna, globalizacja*).
25. Zimon G. (2018), *Zarządzanie kapitałem obrotowym w grupach kapitałowych*, [w:] Nowak E. (red.), *Rachunkowość zarządcza w grupach kapitałowych*, CeDeWu, Warszawa.
26. Zsidisin G.A., Ellram L.M., Ogden J.A. (2003), *The Relationship between Purchasing and Supply Management's Perceived Value and Participation in Strategic Supplier Cost Management Activities*, „Journal of Business Logistics”, Vol. 24(2). DOI: 10.1002/j.2158-1592.2003.tb00049.x

METHODS AND TOOLS OF COSTS OPTIMIZATION IN PURCHASING ORGANIZATION

Abstract: Small and medium-sized enterprises cooperate with each other as part of purchasing groups to increase their competitive position on the market. The main objective of a purchasing groups' activity is to use economies of scale when negotiating with producers and to obtain a low price of purchased goods. The functioning of a purchasing group has a positive effect on company's operating costs but also provides a number of other possibilities to reduce costs. The aim of the article is to present methods and tools which can be applied to optimize the costs of companies operating within purchasing groups. The study was carried out on the basis of twenty-five Polish companies operating in the purchasing group sector. Financial data were obtained from the financial statements for 2016. The analysis showed that the methods and tools can be effectively used in enterprises operating in this type of purchasing groups.

Keywords: costs, methods and tools, purchasing group