

ŁADA Monika¹

Rozliczenia finansowe grup zakupowych

WSTĘP

Grupy zakupowe to jedna z popularniejszych form współpracy międzyorganizacyjnej. Jej podstawą jest prosta idea szukania poprawy efektywności działalności poprzez komasowania zakupów wielu współdziałających podmiotów. W praktyce grupy zakupowe integrują wysiłek partnerów poprzez specjalnie do tego celu powołaną jednostkę zakupową, która przejmuje od nich realizację funkcji zakupów lub w niej pośredniczy. Jednym z kluczowych czynników sukcesu decydującym o rozwoju grup zakupowych jest przyjęty sposób alokacji wspólnych kosztów i korzyści wynikających z outsourcingu funkcji zakupowej. Nie ma on wprawdzie bezpośredniego wpływu na skalę synergicznych korzyści, ale decyduje o opłacalności współpracy dla poszczególnych partnerów i jednostki zakupowej. Ten element zasad współpracy grupy ma nie tylko znaczenie dla wyników finansowych osiągniętych przez poszczególne podmioty, ale wpływa również na społeczną stronę współpracy - poziom wzajemnego zaufania.

Celem artykułu jest przedstawienie modelu operacyjnych rozliczeń finansowych grup zakupowych, przeanalizowanie składników transferów dokonywanych przez jednostkę zakupową oraz wskazanie na znaczne zróżnicowanie potencjalnych metod alokacji kosztów i korzyści grupy zakupowej. Opracowanie zostało przygotowane na podstawie badań literaturowych oraz analizy przykładowych schematów rozliczeń stosowanych przez wybrane grupy zakupowe funkcjonujące na polskim rynku. Efektem wykorzystania tego drugiego podejścia badawczego była identyfikacja trzech popularnych typów grup zakupowych różniących się znacząco sposobem prowadzenia rozliczeń finansowych.

1 GRUPY ZAKUPOWE JAKO FORMA WSPÓLPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ

Współpraca międzyorganizacyjna to dla współczesnych przedsiębiorstw jeden z najważniejszych obszarów, w którym poszukuje się źródeł poprawy efektywności działalności. W praktyce gospodarczej trend ten przejawia się rosnącą skalą outsourcingu działalności. Jednym z popularnych obszarów w którym następuje wydzielenie działalności na zewnątrz są procesy zakupowe. Ten szczególnie rodzaj outsourcingu handlowego [11] jest realizowany w formie tzw. grup zakupowych. Pod tym pojęciem rozumie się „formalną lub wirtualną strukturę, która wspiera konsolidację zakupów wielu podmiotów” [8 s.12]. Grupa zakupowa stanowi więc specyficzny rodzaj sieci biznesowej integrującej indywidualne relacje partnerów z ich dostawcami, a często również przekazującej zarządzanie tymi relacjami odrębnemu podmiotowi nazywanemu jednostką zakupową. Podmiot ten stanowi dodatkowy węzeł sieci współpracy. Rolę jednostki zakupowej może potencjalnie pełnić również jeden z partnerów grupy - najczęściej jest to podmiot wiodący sieci, tzw. integrator sieci.

Bardzo uniwersalna idea działalności grup zakupowych oraz ich rosnąca popularność w praktyce gospodarczej powoduje bardzo dużą różnorodność form współpracy. Wskazuje się [9], że ważnym czynnikiem sprzyjającym tworzeniu grup zakupowych jest rozdrobniony rynek klientów. Współpraca klientów stanowi sposób na wyrównanie asymetrii siły negocjacyjnej dostawców i odbiorców. Typowymi przykładami tego rodzaju grup zakupowych jest współpraca rozwijająca się na rynku farmaceutycznym oraz paliw i energii [10]. Drugim ważnym obszarem wykorzystania wspólnych zakupów są duże grupy kapitałowe. Jednostki zakupowe stanowią w takiej konfiguracji swego rodzaju centra usług wspólnych obsługujących holding w sferze zakupów. Trzeci popularny obszar wykorzystania mechanizmu komasowania zakupów to sfera publiczna [3]. Duży stopień

¹ Dr hab., Wydział Zarządzania AGH w Krakowie, ul. Gramatyka 10, 30-067 Kraków, mlada@zarz.agh.edu.pl

jednorodności oraz możliwość zestandaryzowania zakupów dla urzędów, jednostek ochrony zdrowia oraz instytucji państwowych powoduje, że wprowadzenie grup zakupowych znacząco poprawia efektywność wydatkowania środków publicznych. W ostatnim okresie rozwój sprzedaży internetowej dodatkowo sprzyja tworzeniu się grup zakupowych w sieci. Tutaj na pierwszy plan wysuwają się portale zakupowe [6] oferujące klientom indywidualnym produkty z bardzo znaczącymi rabatami. Wymienione rodzaje grup zakupowych to tylko niektóre bardzo aktualnie popularne modele dokonywania wspólnych zakupów. Podkreślić należy, że ta forma współpracy jest również ważnym elementem cząstkowym wspólnych działań podejmowanych przez sieci biznesowe zintegrowane również w innych wymiarach, np. sieci franczyzowe czy innego rodzaju rynkowe formacje podmiotów produkcyjnych i/lub handlowych. Jej zakres może obejmować nie tylko procesy zakupów, ale może również towarzyszyć innym aspektom obsługi logistycznej oraz innej wspólnej działalności, np. opracowywaniu nowych produktów czy marketingowi.

Głównym, wskazywanym w literaturze przedmiotu [4,5] motywem tworzenia grup zakupowych jest dążenie do ograniczenia kosztów prowadzonej działalności. Potencjalnie jednak współpraca może być skierowana na poprawę jakości realizacji zakupów lub wynikać z ograniczonego dostępu do kapitału i wiedzy pozwalających na tworzenie własnego efektywnego systemu zakupów. Wymienionym motywacjom kupujących sprzyjają systemy zachęt do zakupu stosowane przez dostawców, a polegające na zastosowaniu degresywnej funkcji wartości zakupów w powiązaniu z wolumenem. Ma ona skłonić kupujących do zwiększania rozmiarów określonego zamówienia oraz skali łącznych zakupów. W ten sposób sprzedający mogą szybko realizować korzyści skali poprzez rozłożenie kosztów stałych działalności na większy wolumen sprzedaży. Działalność grup zakupowych jest zatem potencjalnie korzystna finansowo dla obu stron - kupujących i sprzedających. Z zastrzeżeniem jednak [13], że w dłuższej perspektywie rozszerzenie współpracy tego typu może prowadzić do trwałej zmiany układu sił na rynku i wiązać się z pojawieniem dodatkowych ryzyk, zarówno dla kupujących jak i sprzedających.

Lista kluczowych czynników sukcesu grup zakupowych - choć jeszcze nie do końca jednoznacznie zweryfikowana empirycznie - jest bardzo różnorodna. Wskazuje się [12], że na powodzenie współpracy grup mają wpływ takie czynniki jak: dobrowolna chęć współdziałania wynikająca z uzyskiwanych korzyści, odpowiedni przebieg współpracy i dobra komunikacja w grupie, zaangażowanie poszczególnych parterów i wsparcie dla działań grupy, wspólne cele i zbliżony wpływ na grupę oraz sprawiedliwa alokacja kosztów i korzyści. Ważnym aspektem społecznym współpracy międzyorganizacyjnej, na który zwraca się uwagę [1, 2, 7 rozdz. III], również w kontekście wymienionych czynników, jest wzajemne zaufanie parterów. Wynika ono z przekonania, że korzyści wybranych podmiotów (udziałowców grupy lub jednostki zakupowej) nie są i nie będą realizowane „kosztem” innych parterów. Znaczenie takiego poczucia dla decyzji parterów o przystąpieniu do grupy zakupowej oraz angażowaniu się w jej rozwój jest na tyle istotne, że jednym z kluczowych pytań w zarządzaniu grupami zakupowymi [12] jest to jak sprawiedliwie dokonywać rozliczeń finansowych między parterami.

2 ALOKACJA KOSZTÓW I KORZYŚCI GRUP ZAKUPOWYCH

Podkreślić należy, że problem rozliczeń finansowych grupy zakupowej dotyczy partycypacji parterów zarówno w korzyściach osiągniętych przez grupę, jak i dodatkowych kosztach związanych z działalnością jednostki zakupowej. Część grup zakupowych wprowadza rozliczenia na poziomie kapitałów – wymagając od parterów partycypacji w kapitele jednostki zakupowej oraz w jej zyskach. Większość transferów decydujących o opłacalności współpracy dla parterów jednak przyjmuje postać regularnych, operacyjnych rozliczeń finansowych związanych z podziałem kosztów i korzyści grupy. Z powodu ograniczonych ram niniejszego artykułu dalsze rozważania dotyczyć będą wyłącznie tej drugiej formy rozliczeń wspólnych zakupów.

Ogólne zasady rozliczeń grupy zakupowej ilustruje model [7 s.106-110] oparty na pomiarze wyniku uzyskiwanego z pośrednictwa w transakcjach przez jednostkę zakupową. Wynik jednostki

zakupowej jest różnicą przychodów tej jednostki z transakcji oraz kosztów realizacji działalności zakupowej (por. wzór 1).

$$WS=PT+PO+PD-KT-KO-KJ \quad (1)$$

gdzie:

- WS* – wynik jednostki zakupowej
- PT* – przychody ze sprzedaży towarów (ew. usług) parterom
- PO* – inne przychody od parterów
- PD* – inne przychody jednostki zakupowej (głównie od dostawców)
- KT* – wartość zakupionych towarów (ew. usług)
- KO* – inne koszty ponoszone na rzecz partnerów
- KJ* – koszty działalności jednostki zakupowej

Zakładając, że wszystkie te transfery rozliczane są przez jednostkę zakupową w modelu wyodrębniono podstawowe źródła kosztów i korzyści ze współpracy oraz transfery służące do ich alokacji (por. wzór 2).

$$KT+KJ-PD = PT+PO-KO-WS \quad (2)$$

Podstawowymi pozycjami wyniku jednostki, które mają wpływ na opłacalność współpracy dla całej grupy są:

- a) wartość towarów kupowanych przez grupę (*KT*) - w założeniu towary kupowane są na korzystniejszych warunkach (efekt zwiększenia siły negocjacyjnej),
- b) koszty działalności jednostki zakupowej (*KJ*) – w założeniu obniżone poprzez efekt skali i specjalizacji w stosunku do sumy kosztów zakupów, które musieliby osobno ponosić poszczególni partnerzy,
- c) przychody od innych podmiotów, przede wszystkim dostawców (*PD*) – za realizację różnego rodzaju usług towarzyszących zakupom lub jako sposób dodatkowej zachęty do współpracy (efekt zwiększenia siły negocjacyjnej).

Pozostałe zmienne modelu odpowiadają transferom związanym z alokacją korzyści uzyskanych przez grupę. Do wielkości transferów, które mają wpływ na opłacalność współpracy dla poszczególnych parterów zaliczono:

- a) przychody ze sprzedaży towarów parterom (*PT*) wynikające ze skali dokonywanych zakupów oraz zastosowanych formuł cenowych,
- b) przychody z tytułu opłat wnoszonych przez parterów na kolejnych etapach współpracy (*PO*) – w założeniu przede wszystkim z myślą o pokryciu kosztów funkcjonowania jednostki zakupowej,
- c) koszty ponoszone przez jednostkę zakupową na rzecz parterów (*KO*) – jako sposób na rozdział dodatkowych korzyści,
- d) wynik jednostki zakupowej – odpowiadający nadwyżce korzyści pozostawionej do dyspozycji jednostki zakupowej.

Głównym sposobem rozliczeń działalności grupy zakupowej są formuły cenowe stosowane w pośrednictwie zakupu. Najprostszym rozwiązaniem z punktu widzenia alokacji korzyści jest ustalenie cen dla parterów na poziomie cen zakupu (np. przeciętnych cen zakupu). W takim przypadku transakcje mogą być prowadzone wręcz z pominięciem jednostki zakupowej. Formuły cenowe mogą również służyć alokacji kosztów zakupów w sposób proporcjonalny do skali współpracy. W tym celu stosowane są następujące formuły: powiększająca cenę zakupu o ustaloną marżę, ceny ustalone w specjalnych taryfikatorach, ceny stałe obowiązujące w całej grupie oraz ceny indywidualnie negocjowane przez parterów z jednostką zakupową.

Drugim środkiem służącym alokacji kosztów i korzyści są specjalne transfery ustalane między parterami i jednostką zakupową. Do alokacji kosztów służą transfery na rzecz jednostki zakupowej. Przyjmują one postać opłat jednorazowych, okresowych lub związanych ze skalą współpracy. Ich podstawową rolę jest prawidłowe przenoszenie uzasadnionej części kosztów działalności jednostki zakupowej na parterów grupy. Opłaty te pełnią jednak jeszcze jedno istotne znaczenie dla zarządzania

grupą – umożliwiając oddziaływanie na decyzje parterów. W szczególności transfery tego typu mogą obejmować m.in.: opłaty jednorazowe wymagane by przystąpić do grupy, okresowe stałe opłaty abonamentowe za udział w grupie, kary za niepożądane działania parterów oraz procentowo naliczane prowizje za zrealizowane zakupy. W podobny sposób mogą być naliczane świadczenia finansowe jednostki zakupowej dla parterów z tytułu alokacji korzyści. Mogą przyjmować one postać: jednorazowych lub okresowych stałych bonusów uzależnionych od wartości zakupów, jednorazowych nagród za określone osiągnięcia czy procentowo ustalanego udziału we wspólnych korzyściach.

Trzecim ważnym elementem alokacji kosztów i korzyści działalności grupy zakupowej jest wynik jednostki zakupowej. Odpowiada on korzyściom, które grupa decyduje się pozostawić do dyspozycji tego podmiotu. W niektórych grupach udziałowcy nie mają wiedzy i nie biorą odpowiedzialności za wynik jednostki zakupowej. W takiej sytuacji jednostka zakupowa rywalizuje z pozostałymi parterami o udział w korzyściach, a wynik jest wypadkową pozostałych składników rozliczeń. By uniknąć takiej sytuacji, partnerzy grupy mogą przy niektórych formach współpracy z założenia wpływać na kwotę wyniku jednostki bilansując pojawiające się okresowo nadwyżki i niedobory okresowymi transferami. W skrajnych przypadkach jednostka zakupowa może wręcz pełnić rolę centrum rozliczeniowego działającego nie dla zysku i jej docelowy wynik wynosi wówczas zero.

Wymienione w modelu pozycje mogą występować lub nie w rozliczeniach grupy zakupowej w zależności od szczegółowych umów zawartymi między partnerami, jednostką zakupową oraz dostawcami. Część transferów bowiem, zgodnie z wolą grupy, może być realizowana bezpośrednio w relacjach dostawców i parterów z pominięciem jednostki zakupowej. Również formuły naliczania poszczególnych typów rozliczeń są potencjalnie bardzo różnorodne. Grupy mogą przy tym stosować jednolite zasady dla wszystkich parterów lub stosować system przywilejów związanych ze skalą dotychczasowych obrotów, udziałem kapitałowym w przedsięwzięciu czy większym stażem współpracy. W tym drugim przypadku udział parterów uprzywilejowanych we wspólnie wypracowanych korzyściach jest z reguły wyraźnie wyższy niż pozostałych podmiotów.

Warto zwrócić uwagę na bardzo istotny element decydujący o opłacalności współpracy, a nie obejmowany bezpośrednią alokacją. Są to oszczędności kosztowe, które każdy z partnerów odrębnie uzyskuje zlecając działalność zakupową jednostce zewnętrznej. Efektywność współpracy dla każdego partnera jest więc łącznym efektem zasad udziału w grupie zakupowej i stosowanych w niej formuł rozliczeń, jak również umiejętności przełożenia współpracy na racjonalizację wewnętrznych kosztów działalności.

3 TYPY GRUP ZAKUPOWYCH Z PERSPEKTYWY FORMUŁ ROZLICZEŃ

Wielość składników rozliczeń grup zakupowych oraz duża swoboda doboru formuł stosowanych do określania ich wartości w poszczególnych okresach rozliczeniowych sprawia, że w praktyce gospodarczej występuje ogromna różnorodność szczegółowych modeli rozliczeń. Dla potrzeb niniejszego opracowania zidentyfikowano trzy popularne rodzaje grup zakupowych funkcjonujących na polskim rynku. Ich wyodrębnienie zostało podyktowane dążeniem do zilustrowania zróżnicowania formuł rozliczeń wspólnych zakupów oraz prezentacji rozwiązań, które sprawdzają się w praktyce. Ze względu na odmienny sposób alokacji kosztów i korzyści wspólnych zakupów wyodrębniono trzy typy grup (por. tabela 1) charakterystyczne dla zakupów grupowych przez internet, komasacji zakupów w danej branży lub grupie kapitałowej, komasacji zakupów wybranych produktów. Charakterystyczny sposób rozliczeń poszczególnych typów grup opisano za pomocą omówionego wcześniej modelu.

Pierwszym zidentyfikowanym typem grup zakupowych są te dostępne wirtualnie w formie portalu internetowego. Przykładem grupy o takim charakterze jest m.in. Groupon – portal oferujący promocje cenowe klientom indywidualnym pod warunkiem stworzenia grupy chętnych do zakupu na wyznaczonych przez dostawców warunkach. Dla tego typu jednostek zakupowych źródłem korzyści finansowych z zawieranych za jej pośrednictwem transakcji są prowizje płacone przez dostawców. Ani dostawcy ani klienci nie mają wiedzy na temat kosztów prowadzenia tej działalności oraz wyników osiągniętych przez pośrednika z poszczególnych transakcji. Żadna ze stron nie jest taką

informacją szczególnie zainteresowana, gdyż udział w grupie jest doraźny i dobrowolny. Głównym interesariuszem rozwoju współpracy jest jednostka zakupowa, dla której wyzwaniem jest przekonanie klientów i dostawców do korzystania z pośrednictwa portalu.

Tab. 1. Rozliczenia w różnych typach grup zakupowych [7, s.108]

Pozycja	Organizacja zakupów grupowych przez internet	Branżowa grupa zakupowa – partnerzy jako udziałowcy jednostki zakupowej	Produktowa grupa zakupowa – doraźni klienci niezależnego podmiotu
PT	–	Wartość towarów w ustalonej cenie sprzedaży	Wartość towarów w cenie sprzedaży równej cenie zakupu
PO	–	–	Prowizja za pośrednictwo w zakupie
PD	Ustalona prowizja od dostawcy za obsługę zakupów	–	–
KT	–	Wartość towarów w cenie zakupu	Wartość towarów w cenie zakupu
KO	–	Okresowy podział wypracowanej nadwyżki	–
KJ	Dowolne koszty jednostki zakupowej	Koszty jednostki zakupowej ograniczone budżetem	Dowolne koszty jednostki zakupowej
WS	Wynik dowolny	Wynik = 0	Wynik dowolny

Drugim popularnym typem grup są formacje branżowe lub grupy kapitałowe korzystające ze specjalnie powołanych spółek pełniących rolę jednostki zakupowej. Podstawowym celem tego dodatkowego podmiotu jest służenie jako pośrednik w zakupach (centrum usług wspólnych) i dokonywanie prawidłowych rozliczeń poszczególnych partnerów. Przykładem takich rozwiązań organizacyjnych są tzw. komunalne grupy zakupowe. Z reguły partnerzy grupy są jednocześnie udziałowcami kapitałowymi takich spółek, co sprawia, że podmioty te nie są nastawione na generowanie zysków. Sprawiedliwość podziału kosztów i korzyści w takiej stabilnej grupie jest osiągnięta poprzez zastosowanie akceptowanego przez partnerów systemu ustalania cen sprzedaży (marż) oraz okresowy podział wypracowanej nadwyżki, a w trudnych okresach solidarne pokrywanie pojawiających się strat. Z uwagi na trwałą i aktywny udział w grupie jej udziałowcy są zainteresowani informacjami na temat kosztów funkcjonowania jednostki zakupowej i mają możliwość wspólnego wpływu na ich wysokość, np. poprzez limity kosztów wyznaczone budżetem. Ponadto część ze wspólnie wypracowanych korzyści finansowych netto może być również decyzją właścicieli zatrzymana w jednostce zakupowej w formie ustalonej kwoty zysku do podziału. Głównymi interesariuszami rozwoju współpracy są partnerzy, a jednostka zakupowa pełni służebną rolę jej organizatora.

Ostatnim ze wskazanych typów są produktowe grupy zakupowe. Przykładem rynku, na którym tego typu komasacja zakupów jest regułą, jest rynek farmaceutyczny. Kupujący (np. apteki), przystępując do grupy nie muszą wykupować udziałów lecz na zasadach klienta uczestniczą we wspólnych zakupach przez wyznaczony umownie okres. Ceny sprzedaży, po których kupują odbiorcy są równie cenom zakupów co sprawia, że niekiedy transakcje te nie przechodzą nawet przez ewidencję księgową jednostki zakupowej (są realizowane bezpośrednio przez odbiorcę i dostawcę). Koszty jednostki zakupowej, których partnerzy nie znają, są pokrywane w formie opłat okresowo wnoszonym przez klientów, a niekiedy również dostawców. W zależności od grupy są one stałe lub uzależnione od wartości transakcji. Brak wiedzy o kosztach funkcjonowania jednostki sprawia, że partnerzy nie są zainteresowani wynikami niezależnego podmiotu, jakim jest jednostka zakupowa. Dobrowolność współpracy i stosunkowo łatwa możliwość rezygnacji z niej powoduje, że kupujący nie mają pełnego obrazu sytuacji w grupie. Rolę wiodącą we współpracy pełni zatem jednostka zakupowa.

Przedstawione typy grup zakupowych z pewnością nie wyczerpują wszystkich popularnych form rozliczeń grup zakupowych. Ilustrują jednak, jak duże możliwości mają rozwijane formacje rynkowe przy opracowywaniu własnego modelu rozliczeń finansowych.

WNIOSKI

Zaprezentowany model operacyjnych rozliczeń finansowych oraz przedstawione rozważania jednoznacznie wskazują, że istnieje bardzo szeroka gama sposobów alokacji kosztów i korzyści grup zakupowych na parterów. Rozliczenia te mogą być prowadzone zarówno poprzez odpowiednią politykę cenową jednostki zakupowej, jak również przez specjalnie do w tym celu skonstruowane systemy okresowych transferów. Modele rozliczeń popularne w praktyce wskazują, że najczęściej są one odpowiednią mieszanką obu podejść. Przytoczone przykłady typów grup zakupowych wskazują, że istotne jest by były one dostosowane do zasad współpracy grupy z dostawcami, odzwierciedlały skalę udziału poszczególnych podmiotów we wspólnej działalności oraz były spójne z modelem biznesowym przyjętym przez formację zakupową. Ważne jest również by partnerzy korzystający z pośrednictwa jednostek zakupowych akceptowali przyjęte zasady rozliczeń i uznawali je za sprawiedliwe. Ocena tej kwestii przez partnerów nie jest przy tym w pełni obiektywna. Po pierwsze dlatego, że degresywne funkcje cen zakupów oraz inne skomplikowane systemy bonusowe oferowane przez dostawców utrudniają jednoznaczne wyliczenie faktycznego wpływu każdego parterów na poziom synergicznych korzyści. Po drugie, asymetria informacji sprawia, że grupa i poszczególni partnerzy nie zawsze znają skalę wszystkich osiągniętych korzyści. Po trzecie, na poziom kosztów i korzyści ma wpływ dynamika rozwoju grupy, w tym trudne do przewidzenia nowe przystąpienia do grupy lub odstąpienia od niej dotychczasowych partnerów. Wszystkie te czynniki sprawiają, że rozliczenia finansowe grup zakupowych są często prowadzone w sposób przybliżony w oparciu o akceptowane wspólnie zasady rozliczeń. To często te reguły, a nie konkretne kwoty transferów finansowych decydują o subiektywnej ocenie systemu rozliczeń jako sprawiedliwego przyczyniając się w ten sposób do rozwoju współpracy.

Streszczenie

Grupy zakupowe to jedna z popularniejszych form współpracy międzyorganizacyjnej. Jej podstawą jest prosta idea szukania poprawy efektywności działalności poprzez komasowania zakupów wielu współdziałających podmiotów. Jednym z kluczowych czynników sukcesu decydującym o rozwoju grup zakupowych jest przyjęty sposób alokacji wspólnych kosztów i korzyści wynikających z outsourcingu funkcji zakupowej. Ten element zasad współpracy grupy ma nie tylko znaczenie dla wyników finansowych osiągniętych przez poszczególne podmioty, ale wpływa również na społeczną stronę współpracy - poziom wzajemnego zaufania. Celem artykułu jest przedstawienie modelu operacyjnych rozliczeń finansowych grup zakupowych, przeanalizowanie składników transferów dokonywanych przez jednostkę zakupową oraz wskazanie na znaczne zróżnicowanie potencjalnych metod alokacji kosztów i korzyści grupy zakupowej. Opracowanie zostało przygotowane na podstawie badań literaturowych oraz analizy przykładowych schematów rozliczeń stosowanych przez wybrane grupy zakupowe funkcjonujące na polskim rynku.

Financial transfers in purchasing groups

Abstract

Purchasing groups are one of the most popular forms of inter-organizational cooperation. The simple idea behind them is to search opportunities of effectiveness improvement through consortium sourcing. One of the critical success factors of purchasing groups is the way in which cost and benefits of join purchases are allocated. This issue has the strong impact not only on the financial results of a particular organization but also on the social aspect of cooperation – mutual trust among group participants. The aim of the paper is to present the model of operational financial transfers in purchasing groups, to analyze types of transfers made by purchasing unit, to point out the variety of methods that are used to allocate costs and benefits of purchasing group among participants. The research presented is based on the literature review and the analyses of financial transfers schemas used by sampled Polish purchasing groups.

BIBLIOGRAFIA

1. Angdal H. Nilsson U. (2010), Different open book accounting practices for different purchasing strategies, *Management Accounting Research*, 21, s.147-166.

2. Axxelsson B., Laage-Hellman J., Nilsson U. (2002), Modern management accounting for modern purchasing, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8, s.53-62
3. Cleverey W.O, Nutt P.C. (1984), The effectiveness of group-purchasing organizations, *Health Services Research*, 19:1, s. 65-81.
4. Essig M. (2000), Purchasing consortia as symbiotic relationships: developing the concept of 'consortium sourcing', *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6, s.13-22.
5. Lew G., Wojtowicz-Maryjka P. (2013), Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 291, s.353-363
6. Lorenc V. (2010), Trzecia fala Internetu – zakupy grupowe, *Marketing w Praktyce*, nr 9, s.20-22.
7. Międzyorganizacyjna rachunkowość zarządcza, red. M. Łada, Oficyna Wotlers Kluwer, Warszawa 2014.
8. Nollet J., Beaulieu M. (2005), Should an organization join a purchasing group?, *Supply Chain Management: An International Journal*, 10/I, s.11-17.
9. Nowicka K. (2009), Grupy zakupowe, czyli duży może więcej, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, nr 5, s.10-13.
10. Paszko P. (2006), Grupy zakupowe energii elektrycznej – uwarunkowania nadzoru korporacyjnego, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 1, s.401-412.
11. Schotanus F., Telgen J. (2007), Developing a typology of organizational forms of cooperative purchasing, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13, s.53-68.
12. Schotanus F., Telgen J., de Boer L. (2010), Critical success factors for managing purchasing groups, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16, s.51-60.
13. Tella E., Virolainen V. (2005), Motives behind purchasing consortia, *International Journal of Production Economics*, 93-94, s.161-168.