

Grzegorz Zimon

Wpływ grupy zakupowej na konkurencyjność przedsiębiorstw

Marketing i Zarządzanie (d. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu) nr 2 (43), 219-229

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Grzegorz Zimon

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

Wpływ grupy zakupowej na konkurencyjność przedsiębiorstw

Kody JEL: G320, M100, M130

Słowa kluczowe: grupy zakupowe, konkurencja, strategie

Streszczenie. W artykule zaprezentowano, w jaki sposób funkcjonowanie w ramach grupy zakupowej wpływa na budowanie przewagi konkurencyjnej. W artykule przedstawiono definicję grupy zakupowej oraz zasady działania w ramach grup zakupowych. Przedstawiono podział grup zakupowych. W artykule poddano analizie 13 małych i średnich przedsiębiorstw działających w branżowej grupie zakupowej w latach 2011–2013. Na ich przykładzie przedstawiono, jakie korzyści zyskują przedsiębiorstwa działające w tego typu organizacjach. Przedstawiono obszary działania, w których jednostki tworzące branżowe grupy zakupowe zyskują przewagę nad konkurencją.

Wprowadzenie

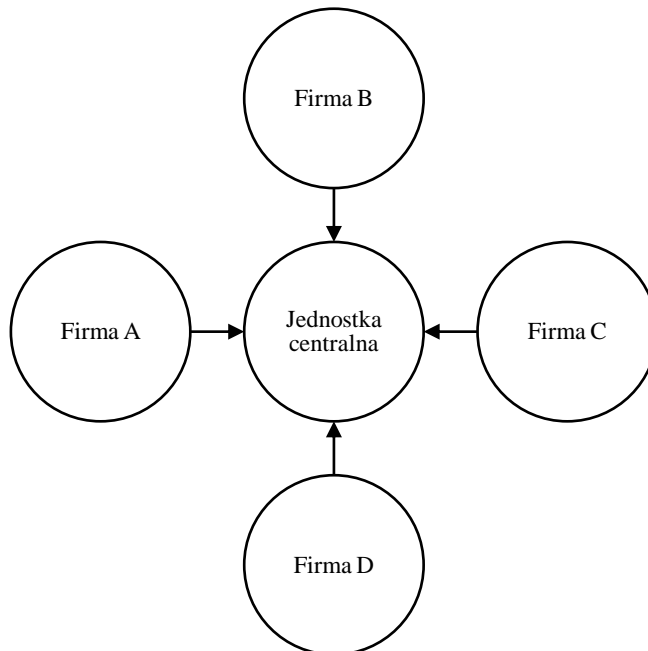
Walka o klienta to najważniejszy element zarządzania przedsiębiorstwem. Ciągłe pojawiające się nowe firmy, ich nowe oddziały mocno utrudniają bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwom. Jak najbardziej uzasadnione są słowa M. Portera: „W ostatnich dziesięcioleciach konkurencja uległa radykalnemu nasileniu praktycznie biorąc we wszystkich częściach świata. Jeszcze niedawno w wielu krajach i w wielu sektorach niemal całkowicie jej brakowało” (Porter, 2001). Aby sprostać konkurencji i zostać na rynku

ważne jest takie skonstruowanie polityki zarządzania przedsiębiorstwem, aby nie stracić stałych kontrahentów oraz stopniowo zyskiwać nowych. Sprzedaż i zwiększanie obrotów to podstawa do budowania silnej pozycji na rynku. Mając określone przychody, może myśleć o zarządzaniu kosztami. Sama polityka obniżania kosztów bez zwiększania przychodów jest polityką zgubną, dlatego stałym kontrahentom oferuje się rabaty, skonto, wydłuża terminy płatności, nie obciąża odsetkami za nieterminowe wpłaty, organizuje programy lojalnościowe. Wszystkie te działania mają zapobiegać utracie dotychczasowych kontrahentów, jednak bardzo często nie przynoszą spodziewanych efektów. W momencie, gdy tylko pojawi się atrakcyjna oferta u konkurencji, odbiorcy ją wykorzystują. Zawsze dla odbiorców najważniejszym elementem, który decyduje o wyborze dostawcy jest cena. Cena to najpoważniejsza broń w walce z konkurencją. Jeżeli dodatkowo niska cena zostanie poparta atrakcyjnym kredytem kupieckim, to taka oferta pozwala zdobyć nowego odbiorcę. Tak działająca firma w krótkim okresie może stać się liderem na rynku. Na kreowanie ceny oraz długości udzielanego kredytu kupieckiego bardzo pozytywnie wpływa funkcjonowanie w ramach grupy zakupowej. Obecnie bardzo często hipermarkety tworzą super centra zakupowe, aby zwiększyć *buying power*, co ma wyrzucić większą presję na dostawców oraz uzyskać korzystniejszą cenę (Jolibert, Muchbahler, Flores, Dubois, 2012). Tworzenie grup zakupowych i funkcjonowanie w tego typu organizacji staje się dlatego dla małych i średnich przedsiębiorstw bardzo często koniecznością. Działanie w tego typu organizacjach pozwala im przetrwać na rynku i budować przewagę nad lokalną konkurencją.

Grupa zakupowa

Istnieje wiele określeń grup zakupowych, jednak, aby poprawnie przedstawić ich definicje należy wyróżnić dwa pojęcia – zakupy grupowe i grupa zakupowa. Bardzo często można spotkać się z sytuacją, gdy kilka firm działa wspólnie i dokonuje jednorazowo lub kilkurazowo wspólnego zakupu. Tego typu działanie należy określić jako zakupy grupowe, czyli wspólne działanie w celu zakupienia towaru, produktu, materiału lub usługi bez utworzenia osobnej jednostki nadzorującej i bez dodatkowych ograniczeń nakładanych na poszczególnych uczestników dla danej transakcji. Jest to bardzo popularne obecnie działanie w celu uzyskania niskiej ceny. Co innego należy rozumieć przez określenie grupy zakupowej. Aby dokonać poprawnej definicji grupy zakupowej należy wcześniej określić, co rozumiemy przez słowo organizacja. Organizacja to „zespół ludzi, wyposażonych w odpowiednie środki, powołany do wspólnego wykonywania, określonych, tak, aby osiągnąć wyniki lepsze od możliwych do uzyskania przez te osoby indywidual-

nie” (Bogdanienko, 2012). Wspólne działanie w ramach organizacji ma więc przede wszystkim pozwolić uzyskać lepsze wyniki. Grupę zakupową najprościej można określić, jako grupę przedsiębiorstw z tej samej lub innej branży, które łączą się w celu dokonywania wspólnych zakupów (Zimon, 2015). Jest to bardzo uproszczone określenie tego typu organizacji. Kolejna definicja określa grupę zakupową, jako grupę współpracujących przedsiębiorstw, które zarządzane są przez specjalnie utworzoną jednostkę centralną, a jej celem jest realizacja zadań zleconych przez przedsiębiorstwa tworzące grupę zakupową (Zimon, 2014). Wykonywanie tych zadań ma zapewnić lepsze wyniki finansowe i bezpieczeństwo firmom tworzącym grupę zakupową (Zimon, 2013). Bardziej rozszerzona definicja grupy zakupowej oparta jest na definicji logistyki i łańcucha dostaw Martina Christophera i jest następująca – grupa zakupowa to grupa 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, 2014a).



Rysunek 1. Schemat organizacji grupy zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

Grupy zakupowe zarządzane są przez specjalnie utworzoną jednostkę centralną, której celem jest realizacja zadań zleconych przez przedsiębiorstwa tworzące grupę zakupową. Cele, które ma realizować jednostka centralna wybiegają daleko poza dokonywanie wspólnych zakupów. Pod wspólnym szyldem tworzy się dziś między innymi spójną strategię rozwoju przedsiębiorstw, jednolity marketing, nową markę, wspólną sprzedaż i logistykę. Głównym celem tworzenia grup zakupowych jest jednak wykorzystywanie efektu skali podczas dokonywania zakupów. Grupę zakupową można określić, jako potężni nabywcy. Spełniają ona ważne kryteria charakterystyczne dla potężnych nabywców (Porter 2001):

- kupują duże ilości,
- produkty zakupywane w sektorze są znormalizowane,
- produkty zakupywane w danym sektorze przez grupę nabywców stanowią istotną część jej kosztów.

Funkcjonowanie na rynku potężnych nabywców sprawia, że każdy producent musi się z tego typu organizacją liczyć. Nie stać go na utratę takiego klienta. Celem grup zakupowych jest obrona poszczególnych przedsiębiorstw przed silną konkurencją oraz zwiększenie siły negocjacyjnej. (Prakash, 2014). Warto zauważyć, że w grupach zakupowych jednostka centralna oprócz realizowania zakupów ma za zadanie podejmować też działania marketingowe na rzecz wszystkich uczestników wchodzących w skład danej grupy. Zróżnicowanie zadań powoduje podstawowy podział grup na zakupowe i marketingowo-zakupowe (Zimon, 2015).

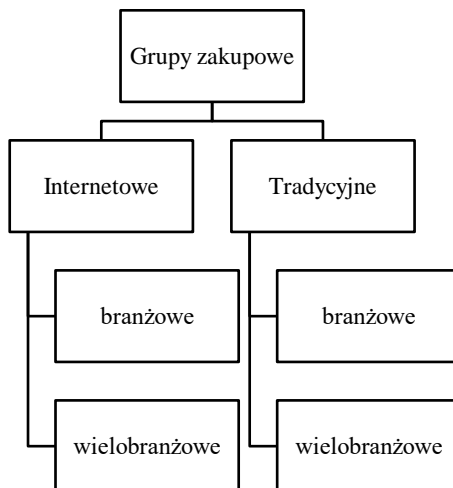
Kolejny ważny podział z punktu analizy efektywności grup zakupowych, to podział ze względu na dobór uczestników na grupy branżowe i wielobranżowe. Podział ten jest ważny ze względu na natężenie najważniejszej cechy, dla której zakłada się grupy zakupowe, tj. efektu skali.

W grupach zakupowych branżowych działają przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach tylko jednej branży – brakuje firm z innych branż. Ma to pozytywne znaczenie dla zwiększenia efektu skali *power buy*. Firmy działające w tego typu grupie zamawiają ten sam rodzaj towaru. Powoduje to ograniczenie dostawców na dany asortyment do minimalnej liczby np. dwóch lub trzech. Ograniczenie dostawców sprawia, że skala zamówienia jest duża. Jednostka centralna negocjując w takim przypadku warunki zakupu dla branżowej grupy zakupowej, ma mocny atut w postaci wielkości zamówienia, z którą dostawca (producent) musi się liczyć.

W przypadku grup zakupowych wielobranżowych ten efekt skali jest mniej widoczny. W tego typu organizacji przedsiębiorcy w przypadku wielu zamówień dzielą się na mniejsze grupy. Następnie, gdy wprowadzi się jeszcze dwóch, trzech dostawców na dany asortyment, rozdrobnienie uczestników na dane zamówienie jest duże. To wszystko powoduje, że to, co jest najważniej-

szą „bronią” w walce z konkurencją, czyli efekt skali nie jest wykorzystany w pełni (Zimon, 2015).

Analizując powstawanie grup zakupowych, należy również dokonać ich podziału ze względu na jednostkę integrującą, tj. na internetowe i tradycyjne. Szczegółowy podział zaprezentowano na rysunku 2.



Rysunek 2. Klasyfikacja grup zakupowych

Źródło: opracowanie G. Zimon (2013), s. 212.

Istnieją pewne bariery, które ograniczają wejście przedsiębiorstwom do grupy zakupowej. Najważniejsze z nich to:

1. Bariery terytorialne, ograniczenie to jest związane z tym, że na danym obszarze nie może występować kilka firm działających w tej samej grupie zakupowej. Ograniczenie to pozwala przedsiębiorstwom działającym w danym obszarze skutecznie konkurować z innymi jednostkami. Brak tego ograniczenia pozwalałby tworzyć kolejne jednostki w danym rejonie z podobną siłą konkurencyjną, co ograniczałoby wyniki finansowe obu jednostek.
2. Bariery ekonomiczne, występują tutaj ograniczenia związane z wielkością obrotów, jakie przedsiębiorstwa powinny realizować.
3. Bariery środowiskowe, ważna jest opinia środowiska na temat przedsiębiorstwa. Negatywne opinie wykluczają możliwość dołączenia do danej grupy zakupowej.
4. Pozytywna rekomendacja członków grupy, poszczególni członkowie danej grupy zakupowej muszą zaakceptować nową jednostkę.

5. Rodzaj prowadzonej działalności, w branżowych grupach zakupowych dopuszcza się tylko te firmy, które działają w tej samej branży. W wielobranżowych nie ma tego ograniczenia.

Wyraźnie widać więc, że nie wszyscy mogą wstąpić do określonej grupy zakupowej. Brak przestrzegania ww. wytycznych nie pozwoli przedsiębiorstwom działającym w grupie zakupowej zyskać przewagi nad lokalną konkurencją.

Wpływ grup zakupowych na finanse przedsiębiorstw

Głównym celem, jaki chcą realizować przedsiębiorstwa działające w ramach grup zakupowych to uzyskanie niskiej ceny zakupu. Jest on w największym stopniu osiągany w branżowych grupach zakupowych. W przedsiębiorstwach działających w ramach wielobranżowych grup zakupowych jest on realizowany z różnym efektem. Skuteczne funkcjonowanie jednostek w grupach zakupowych powinno przynosić następujące korzyści finansowe (Zimon, 2013):

- obniżać koszty,
- zwiększać obroty,
- poprawić efektywność zarządzania kapitałem obrotowym.

Wyżej wymienione korzyści finansowe pojawiają się w sytuacji, gdy w danej grupie zakupowej wystąpią następujące zdarzenia (Zimon, 2013):

- efekt skali,
- kooperacji uczestników tworzących daną grupę zakupową,
- utworzenie jednostki centralnej na zasadzie organizacji non profit,
- funkcjonowanie w ramach jednej branży,
- wspólne działania marketingowe.

Funkcjonowanie w tradycyjnych branżowych grupach zakupowych wpływa na płynność finansową, rentowność, efektywność zarządzania przedsiębiorstwem, zaś płynność finansowa i rentowność mają duży wpływ na siebie. Wyniki tych dwóch wielkości zależą od strategii, jaka została przyjęta przez zarządzających przedsiębiorstwem w obszarze zarządzania kapitałem obrotowym. Ważne jest czy firmy próbują za wszelką cenę zabezpieczyć się przed utratą płynności finansowej, tworzą zapasy bezpieczeństwa, agresywną windykację i nie przeciągają wyznaczonych terminów na uregulowanie zobowiązań, czyli działają konserwatywnie (polityka defensywna zarządzania kapitałem obrotowym). Przeciwna strategia to podejście agresywne (ryzykowne). W literaturze wyróżnia się trzy strategie zarządzania kapitałem obrotowym:

Strategia konserwatywna polega na utrzymywaniu aktywów obrotowych na wysokim poziomie, a zobowiązań krótkoterminowych na niskim

poziomie. Przedsiębiorstwa realizujące tego typu strategię utrzymują wysoki stan środków pieniężnych, zapasów i niższy należności. Ten typ zarządzania kapitałem obrotowym wymaga zachowania niskich stanów zobowiązań krótkoterminowych. Strategia konserwatywna związana jest z wysokim stanem płynności finansowej, gdyż istnieje znaczna przewaga aktywów bieżących nad pasywami bieżącymi. Jest to strategia bezpieczna dla przedsiębiorstwa, ale kosztowna, co znajduje potwierdzenie w rezultatach wskaźników rentowności. Koszty utrzymywania wysokich stanów zapasów, należności mają wpływ na zyskowność. Drugi typ zarządzania kapitałem obrotowym to strategia agresywna, inaczej ofensywna, której zadanie polega na utrzymaniu aktywów bieżących na niskim poziomie w porównaniu do zobowiązań bieżących, których poziom jest wyraźnie wyższy. Zarządzający będą starali się jednak utrzymywać małą 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 wysokim poziomie. Wysoki poziom należności spowodowany jest tym, że sprzedaż na zasadzie kredytu kupieckiego skierowana jest do wszystkich odbiorców. Teoretycznie strategia ta powinna przynosić wysoką rentowność, ponieważ zmniejszeniu ulegają koszty utrzymania poszczególnych elementów tworzących kapitał obrotowy netto. Bardzo trudno stosować strategię konserwatywną przez dłuższy czas, ponieważ firmy stosując ją działają w zasadzie na granicy utraty płynności finansowej. Utrata zdolności do regulowania zobowiązań przez dłuższy okres bardzo często prowadzi firmy do upadku. Strategia umiarkowana polega na minimalizowaniu słabych stron poprzednich strategii i maksymalizacji ich zalet (Szczęsny, 2007).

W przedsiębiorstwach działających w ramach grup zakupowych na ogół stosuje się strategię zbliżoną do strategii konserwatywnej. Funkcjonowanie w ramach grupy zakupowej oparte jest na efekcie skali. Towary są zamawiane rzadko, ale w dużych ilościach, dzięki czemu poszczególne przedsiębiorstwa otrzymują niską cenę lub długi okres na zapłatę zobowiązań. Mając czas na spłatę swoich zobowiązań, mogą odbiorcom zaoferować dłuższy kredyt kupiecki. Daje to możliwość wydłużenia czasu oczekiwania na wpływ należności. W przedsiębiorstwach dąży się jednak do ustalenia optymalnego stanu zapasów, aby nie ponosić wysokich kosztów ich utrzymania. W tym celu wprowadza się proste metody ułatwiające sterowanie zapasami oparte na ekonomicznej partii dostaw. Firmy wykorzystują też metody pozwalające na dokonanie klasyfikacji zapasów np. ABC, XYZ. Zmniejszanie stanów zapasów i wydłużony termin spłaty zobowiązań ma istotny wpływ na poziom i utrzymanie płynności finansowej. Każda firma wybiera i realizuje wygodną dla siebie strategię zarządzania kapitałem obrotowym. Wszystkie te strategie oparte są jednak na bezpiecznych strategiach

konserwatywnej i umiarkowanej. Przedsiębiorstwa w grupach zakupowych regulują zobowiązania w terminie, zapasy utrzymuje na wysokim poziomie. Funkcjonowanie w ten sposób jest więc sprzeczne z agresywną strategią. Firma po to przyłącza się do tego typu organizacji, aby wspólnie działać a nie próbować samodzielnie tworzyć nowe strategie. W tabeli poniżej przedstawiono mierniki określające poziom bezpieczeństwa finansowego, tj. wskaźniki płynności oraz udział należności i zapasów w aktywach obrotowych w firmach działających w grupach zakupowych. Badania obejmują okres 2011–2013. Przedsiębiorstwa poddane badaniom to małe przedsiębiorstwa zatrudniające od 30 do 65 pracowników. Badane firmy rocznie osiągają obroty w granicach 30–50 mln zł.

Tabela 1
Średnia wyników za lata 2011–2013 wskaźników płynności finansowej oraz udziału zapasów i należności w aktywach obrotowych w przedsiębiorstwach działających w grupach zakupowych

Przedsiębiorstwo/ wskaźnik	Płynność finansowa	Udział należno- ści w aktywach obrotowych	Udział zapasów w aktywach obrotowych
1	3,73	0,20	0,60
2	2,10	0,55	0,40
3	1,40	0,59	0,40
4	2,50	0,43	0,50
5	1,70	0,55	0,40
6	1,40	0,60	0,35
7	1,50	0,65	0,34
8	1,40	0,58	0,40
9	4,90	0,50	0,46
10	1,50	0,64	0,34
11	1,90	0,60	0,38
12	1,60	0,74	0,25
13	1,20	0,55	0,43

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wskaźniki jednoznacznie wskazują, że działanie w branżowych grupach zakupowych gwarantuje ich uczestnikom zachowanie płynności finansowej. Zabezpieczenie środków na bieżącą spłatę zobowiązań stanowi podstawę do budowania przewagi konkurencyjnej. W kilku przypadkach pojawia się wysoka nadpłynność, co negatywnie wpływa na rentowność przedsiębiorstw. Warto w tych przypadkach spróbować ograniczyć poziom zapasów. W większości badanych firm widoczny jest wyższy udział należności w stosunku do zapasów. Wynika to ze zwiększenia sprzedaży w badanych przedsiębiorstwach oraz możliwości oferowania kontrahentom wydłużonych terminów dla kredytów kupieckich. Poziom należności po

wejściu przedsiębiorstw do grupy zakupowej wzrósł podobnie jak sprzedaż. Wzrost ten nie jest spowodowany narastaniem „złych długów”.

Kolejnym ważnym elementem, który poddano analizie to porównanie wskaźników rotacji należności i zobowiązań bieżących. Szczegóły przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Średnia za lata 2011–2013 dla wskaźników rotacji należności i zobowiązań bieżących w przedsiębiorstwach działających w grupach zakupowych

Przedsiębiorstwo/ wskaźnik	Rotacja należności w dniach	Rotacja zobowią- zań w dniach
1	35	102
2	57	47
3	110	136
4	56	62
5	61	69
6	87	101
7	105	110
8	85	110
9	58	26
10	105	110
11	67	76
12	118	101
13	89	130

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane w tabeli 2 widać, że w większości przedsiębiorstw (10 jednostek) następuje szybsza rotacja należności od zobowiązań. Jest to pozytywne zjawisko i wynika ze specyfiki działania w grupie zakupowej. Wspólne zakupy dają możliwość uzyskania długiego terminu na spłatę zobowiązań. Firmy sprzedając towar swoim kontrahentom mogą już zdecydować samodzielnie, na jaki okres udzielią kredytu kupieckiego. Zarządzający ustalają, jaką politykę zarządzania należnościami zastosują dla poszczególnych jednostek, gdy są zainteresowane zdobyciem nowego kontrahenta mogą oferować atrakcyjne terminy. Wyniki dla poszczególnych firm są różne i zależą od ilości dokonywanych wspólnych zakupów. Zarządzający przedsiębiorstwami sami decydują ile razy i kiedy będą realizować wspólne zakupy. Im częściej będą działać razem, tym bardziej widoczny jest dłuższy termin dla spłaty zobowiązań w porównaniu do spływu należności.

Oprócz uzyskania niskiej ceny za towary oraz atrakcyjnych kredytów kupieckich wspólne działanie w ramach branżowej grupy zakupowej pozwa-

la przedsiębiorstwom na uzyskiwanie rabatów na różnego typu usługi, materiały np.: usługi telekomunikacyjne, paliwo, usługi prawne, usługi windykacyjne, informatyczne, szkoleniowe. Jest to kolejny element, który pozwala obniżać koszty prowadzenia działalności. Bardzo często w ramach grup zakupowej przedsiębiorstwa wprowadzają markę własną. Jest to kolejny ważny element, pozwalający budować przewagę nad konkurencją. Marka własna jest jednak produktem ryzykownym i powinna być stopniowo wprowadzana.

Wymiana wspólnych doświadczeń oraz wykorzystanie benchmarkingu pojawia się również często w grupie zakupowej. Firmy działające w grupie zakupowej nie konkurują ze sobą, więc mogą korzystać z wzajemnych doświadczeń, wymieniać informacje. W interesie wszystkich jednostek jest rozwój wszystkich uczestników, ponieważ będzie to miało pozytywny wpływ na wielkość zamówień, które będą w przyszłości realizowane na większą skalę.

Podsumowanie

Funkcjonowanie w ramach branżowych grup zakupowych nie jest dostępne dla każdego. Firmy, które się jednak zdecydują na wspólne działanie lub zostaną dopuszczone do grupy zakupowej mogą tylko na tym zyskać. Ważne, aby to była branżowa grupa zakupowa. W dłuższym okresie oprócz niskiej ceny za nabywane towary, materiały, usługi firmy mogą wykorzystać benchmarking w ramach grupy zakupowej. Duże możliwości daje przedsiębiorstwom możliwość wykorzystania długiego okresu kredytowania odbiorców. Cena, długi okres kredytowania, wymiana doświadczeń i informacji to poważna „broń” w walce z konkurencją. Kolejne korzyści, jakie daje grupa zakupowa to płynność finansowa, co pozwala przedsiębiorstwom w każdej chwili regulować zobowiązania. Wpływa to pozytywnie na wizerunek firmy, która jest odbierana, jako solidny kontrahent. Wszystkie te elementy pozwalają przedsiębiorstwom budować przewagę nad lokalną konkurencją oraz przeciwstawić się podstawowym siłom rządzącym na rynku.

Bibliografia

- Bogdanienko, J. (red.). (2010). *Organizacja i zarządzanie w zarysie*. Warszawa: WWZ.
- Jolibiert, A., Muhlbacher, H., Flores, L., Dubois, P.L. (2012). *Marketing mamagement. A value-creation process*. New York: Palgrave Macmillan.
- Porter, M. (2001). *Porter o konkurencji*, Warszawa: PWE.
- Prakasht, S. (2009). *Group purchasing organization – Undisclosed scandal in the U.S health-care industry*. New York: Palgrave Macmillan.
- Szczęsny, W. (red.). (2007). *Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem*. Warszawa: C.H. Beck.
- Zimon, G. (2014). Zarządzanie aktywami trwałymi w przedsiębiorstwach handlowych tworzących grupy zakupowe. W: G. Zimon, H. Chłodnicka, G. Zimon (red.), *Prdykcja upadłości przedsiębiorstw (99–118)*. Rzeszów: Steiner.

- Zimon, G. (2015). Wpływ grupy marketingowo-zakupowej na sytuację i wyniki finansowe przedsiębiorstw. W: Z. Luty, M. Chmielowiec-Lewczuk (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 390, *Rachunkowość, polityka makroekonomiczna, globalizacja* (284–290). Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
- Zimon, G. (2014a). Kapitał obrotowy brutto w przedsiębiorstwach handlowych tworzących grupy zakupowe, W: I.D. Czechowskiej, R. Pastusiaka (red.). *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica* 2 (300), 319–327.
- Zimon, G. (2013). Płynność finansowa w przedsiębiorstwach tworzących grupy zakupowe. W: A. Kopiński, P. Kowalik (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 321. *Zarządzanie finansami firm-teoria i praktyka* (68–81). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Influence of Purchasing Group on Competitiveness of Enterprises

Keywords: purchasing group, competitiveness, strategy

Summary. In the article it was presented how functioning within a purchasing group influences on building competitive advantage. The article contains the definitions of the purchasing group, its advantages and drawbacks and rules of operation. A division of purchasing groups was presented. In the article 13 companies operating in the purchasing group in the years 2011-2013 were presented. On their example there were shown the benefits that companies gain by acting in such organizations. There were presented the areas of activity in which the units forming trade purchasing groups gain the most.

Translated by Grzegorz Zimon

Cytowanie

Zimon, G. (2016). Wpływ grupy zakupowej na konkurencyjność przedsiębiorstw. *Marketing i Zarządzanie*, 2 (43), 219–229.