

Grzegorz Zimon

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

ZARZĄDZANIE KOSZTAMI LOGISTYKI W BRANŻOWEJ GRUPIE ZAKUPOWEJ

MANAGEMENT OF LOGISTICS COSTS IN THE BRANCH PURCHASING GROUP ORGANIZATION

DOI: 10.15611/pn.2017.480.13

JEL Classification: G30, G31

Streszczenie: Przedsiębiorstwa, aby poprawiać swoją sytuację finansową, starają się współpracować, tworząc różnego typu organizacje wielopodmiotowe. Jednym z przykładów takiej organizacji jest grupa zakupowa. Najczęściej jej działania kojarzone są ze wspólnymi zakupami. Współpraca w ramach grup zakupowych pozwala przedsiębiorstwom redukować koszty. Logistyka w przedsiębiorstwach handlowych to obszar, w którym bardzo często pojawia się marnotrawstwo kosztów. Wystarczy jednak zastosować proste metody logistyczne i przedsiębiorstwo może całkowicie zlikwidować zbędne koszty lub znacznie obniżyć koszty ogólne logistyki. Celem artykułu jest analiza zarządzania kosztami logistyki w przedsiębiorstwach działających w branżowych grupach zakupowych. Zarządzanie kosztami logistyki w branżowej grupie zakupowej jest bardzo skomplikowane, ponieważ w łańcuchu dostaw pojawia się nowe ogniwo – jednostka centralna grupy zakupowej. W artykule zaprezentowano, jakie możliwości w organizacji dostaw mają przedsiębiorstwa działające w grupie zakupowej i jaki system dostaw jest najkorzystniejszy. Zaprezentowano najważniejsze obszary, w których ponoszone są koszty logistyki. Przedstawiono podstawowe grupy kosztów logistyki w przedsiębiorstwie handlowym. Okres badań to rok 2015. Analiza została wykonana na podstawie danych finansowych pochodzących od przedsiębiorstw tworzących branżowe grupy zakupowe.

Słowa kluczowe: koszty, logistyka, grupa zakupowa.

Summary: Companies attempt to work together to create different types of multi-entity organizations in order to improve their financial situation. One example of such an organization is a purchasing group organization. Most often its action is associated with shared purchases. Collaboration within purchasing groups allows businesses to reduce costs. Logistics in trading companies is an area where cost wastage is very common. However, it is enough to apply simple logistics methods and the company can completely eliminate unnecessary costs or reduce overall logistics costs significantly. The aim of this article is to analyze the logistics cost management in companies operating within group purchasing organizations. The management of logistics costs in a professional purchasing group is very complex as there is a new

link in the supply chain – the central unit of the purchasing group. The article presents the possibilities companies operating in the group have in the organization of deliveries and the most profitable supply system. The most important areas in which logistics costs are borne are presented. The basic type of logistics costs in a trading company is presented. The study period is 2015. The analysis was based on financial data from companies making up the branch group purchasing organizations.

Keywords: costs, logistics, group purchasing organization.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa, które chcą poprawić swoją sytuację finansową oraz zwiększać konkurencyjność, starają się działać razem, tworząc różnego typu organizacje wielopodmiotowe. Jednym z przykładów takiej organizacji jest grupa zakupowa. Najczęściej jej działania kojarzone są ze wspólnymi zakupami. Wspólne działanie i przede wszystkim zakupy na wielką skalę, uzyskanie tzw. efektu skali dają pozytywne rezultaty w obszarze zarządzania kosztami. Najważniejszą korzyścią, jaką uzyskują przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach grup zakupowych, to niska cena kupowanych towarów i materiałów. Niska cena to z kolei doskonała „broń” w walce z konkurencją. Takie wspólne działanie przynosi szereg korzyści w obszarach dotyczących zarządzania aktywami czy źródłami finansowania majątku. Jednak główny cel, dla którego powstają grupy zakupowe, to chęć obniżenia kosztów.

Obszarem, w którym bardzo często pojawia się marnotrawstwo kosztów, jest logistyka. Wiele przedsiębiorstw nie wykorzystuje żadnych metod wspierających procesy logistyczne. Przedsiębiorstwa zamawiają towary, opierając się na danych z ostatnich zamówień. Od czasu do czasu stosują proste metody wspierające proces zarządzania zapasami, jednak szybko z nich rezygnują, kiedy w krótkim okresie nie pojawiają się efekty w postaci redukcji kosztów.

Wspólne działania w ramach grup zakupowych rozbudowuje system logistyczny w przedsiębiorstwie. Wykorzystując jednak możliwości, jakie daje grupa zakupowa w zakresie zarządzania dostawami, można w pewnych obszarach obniżyć koszty logistyki. W artykule przeprowadzono analizę kosztów logistyki w przedsiębiorstwach handlowych oraz możliwości, jakie w zakresie organizacji dostaw mają jednostki handlowe działające w branżowej grupie zakupowej.

2. Grupa zakupowa

Grupy zakupowe to popularne organizacje zrzeszające mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa. Coraz częściej pojawiają się badania, które uznają indywidualne organizowanie zakupów za nieefektywne [Hesping, Schile 2015]. Grupy zakupowe to wyjście naprzeciw samodzielnym przedsiębiorstwom, które chcą wspólnie działać na rynku. Grupę zakupową najprościej można określić jako przedsiębiorstwa

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. Zarządzane są one poprzez specjalnie utworzoną jednostkę centralną, której celem jest realizacja zadań zleconych przez przedsiębiorstwa tworzące grupę zakupową [Zimon 2014]. Przedsiębiorstwa, działając w grupie, realizując wspólne zakupy wykorzystują efekt skali. Inna definicja grupy zakupowej oparta jest na definicjach logistyki i łańcucha dostaw i brzmi następująco: grupa zakupowa to grupa 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 2014]. Celem grup zakupowych jest obrona poszczególnych przedsiębiorstw przed silną konkurencją oraz zwiększenie siły negocjacyjnej [Praksth 2009]. Jest to możliwe dzięki zjednoczeniu członków grupy i uzyskaniu potężnej siły zakupowej [Blair, Durrance 2014]. Efekt skali powinien pozytywnie wpłynąć na obniżenie ceny kupowanego towaru. Współpraca w ramach grup zakupowych powinna też prowadzić do obniżenia kosztów w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, działając razem, powinny wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną. Aby te efekty uzyskać, muszą działać w ramach branżowych grup zakupowych, gdzie efekt skali jest silniejszy. Najważniejszy podział grup zakupowych to podział właśnie na grupy branżowe i wielobranżowe. W branżowej grupie zakupowej przedsiębiorstwa nie dzielą się na podgrupy ze względu na rodzaj prowadzonej działalności. W grupach wielobranżowych taki podział się pojawia, co osłabia efekt skali i efektywność działania.

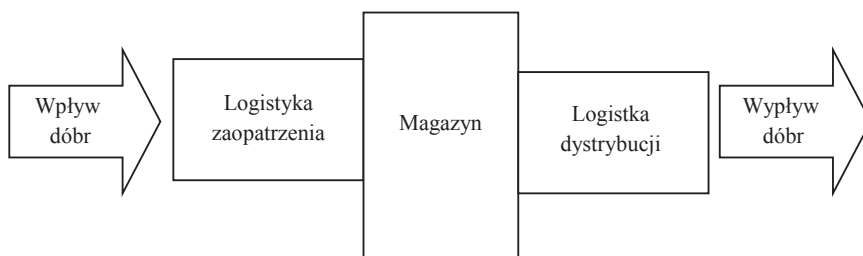
Należy pamiętać, że nie wszystkie przedsiębiorstwa mogą działać w grupie zakupowej. Istnieją pewne bariery wejścia, których należy przestrzegać, jeżeli przedsiębiorstwa funkcjonujące w tego typu organizacji chcą budować przewagę nad konkurencją. Najważniejsze z nich to [Zimon 2016]:

- 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,
- bariery ekonomiczne – występują tutaj ograniczenia związane z obrotami, jakie przedsiębiorstwa powinny realizować,
- bariery środowiskowe – ważna jest opinia środowiska na temat przedsiębiorstwa, które ma być przyjęte,
- pozytywna rekomendacja członków grupy – poszczególni członkowie danego zintegrowanego systemu dostaw muszą zaakceptować nową jednostkę,

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

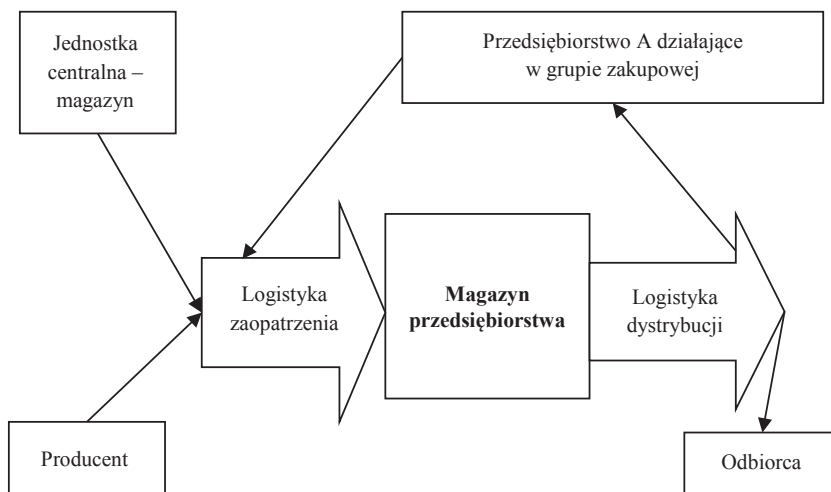
3. Organizacja logistyki w branżowej grupie zakupowej

W przedsiębiorstwach handlowych zakres procesów logistycznych jest inny w porównaniu z jednostkami produkcyjnymi lub usługowymi. Brak w nich logistyki produkcji. Logistyka dzieli się tylko na logistykę zaopatrzenia i dystrybucji a ich wspólnym elementem jest magazyn. Strumień przepływu dóbr jest uproszczony, co przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Przepływ dóbr w przedsiębiorstwie handlowym

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Organizacja logistyki w przedsiębiorstwie handlowym działającym w branżowej grupie zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

Analizując rys. 1, można zauważyć, że problemem w zarządzaniu kosztami logistyki może być podział kosztów zarządzania magazynem na logistykę dystrybucji i zaopatrzenia. Należy zastosować odpowiedni klucz podziałowy, który pozwoli rozliczyć koszty logistyki na proces dystrybucji i zaopatrzenia.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w ramach branżowych grup zakupowych to kilka wariantów dostaw. Możliwości organizacji logistyki zaopatrzenia i dystrybucji w przedsiębiorstwie handlowym działającym w grupie przedstawia rys. 2.

W przypadku organizacji dostaw większość zakupów prowadzona jest poprzez jednostkę centralną. Przedsiębiorstwa zgłaszają zapotrzebowanie na dany towar, a jednostka centralna zajmuje się organizacją zamówień. W grupie zakupowej pojawia się kilka innych możliwości w zakresie zarządzania dostawami [Zimon 2015a]:

A. Dostawy bezpośrednie od producenta do przedsiębiorstwa.

Ten system dostaw jest możliwy tylko w przypadku zamówienia odpowiedniej wielkości asortymentu ustalonej przez jednostkę centralną. W przypadku zamówienia niewielkiej ilości danego asortymentu przedsiębiorstwa zmuszone są do korzystania z innych systemów dostaw.



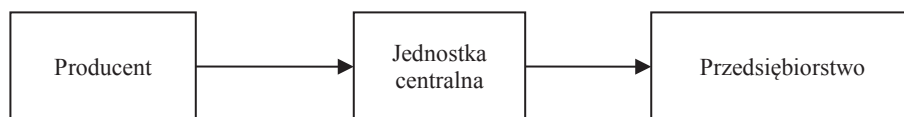
Rys. 3. Dostawa bezpośrednia

Źródło: opracowanie własne.

Bezpośredni system dostaw to niskie koszty transportu i zamawiania. Jego pozytywną cechą jest szybkość dostaw. Ten sposób organizacji dostaw pomija jednostkę centralną.

B. Dostawy z wykorzystaniem jednostki centralnej grupy zakupowej.

System dostaw z wykorzystaniem magazynu jednostki centralnej jest rozwiązaniem dla jednostek, które w czasie składania oferty na dany asortyment nie przystąpiły do wspólnego zakupu lub zamówiły niewielką ilość towarów, która została dostarczona do magazynu jednostki centralnej.



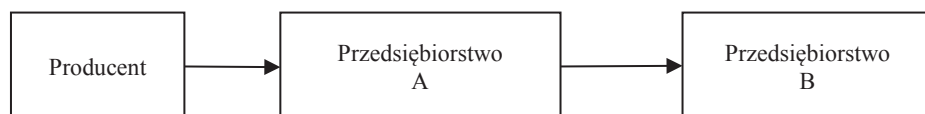
Rys. 4. Dostawy z wykorzystaniem jednostki centralnej

Źródło: opracowanie własne.

Z magazynu jednostki centralnej poszczególne firmy pobierają asortyment. Dużym minusem tego systemu są koszty, jakie należy ponieść, tj. koszty transportu oraz koszty utrzymania zapasów w magazynie jednostki centralnej. Wliczone są one w cenę kupowanego towaru. Czas dostawy jest dłuższy, ale plusem są niskie koszty magazynowania w przedsiębiorstwie.

C. Dostawy łączone.

Ten model zaopatrzenia pojawia się w sytuacji, gdy dana partia towarów trafia w obszar, gdzie funkcjonuje kilka przedsiębiorstw z danej grupy zakupowej.



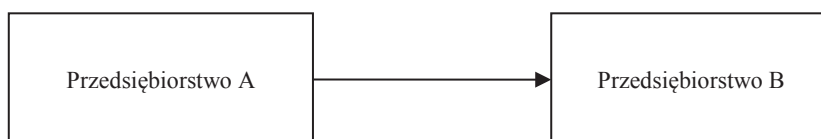
Rys. 5. Dostawy łączone

Źródło: opracowanie własne.

Dostawy łączone oparte są na zasadach koncepcji *milk-run* i występują wtedy, gdy ładunki są zbyt małe, aby uzasadniały dostawy bezpośrednie [Krawczyk (red.) 2011].

D. Dostawy od innego przedsiębiorstwa działającego w grupie.

Ostatni to system najdroższy, który można określić jako strategię agresywną zarządzania dostawami.



Rys. 6. Dostawy od innego przedsiębiorstwa działającego w grupie

Źródło: opracowanie własne.

Jest to w zasadzie uzupełnianie zapasów w nagłej sytuacji. Przedsiębiorstwa w ramach transakcji wzajemnych mogą sobie odsprzedawać towar. Koszty magazynowania są w takim przypadku niskie. Ale nieporównywalnie wzrasta koszt jednostkowy zamawianego towaru.

4. Koszty logistyki

Istnieje wiele podziałów i klasyfikacji kosztów logistyki. Jednym z nich jest podział na fazy logistyki:

- koszty produkcji,
- koszty zaopatrzenia,
- koszty dystrybucji.

Innym podstawowym podziałem kosztów logistyki jest podział według podstawowych składników procesów logistycznych na trzy grupy:

- koszty przepływu fizycznego,
- koszty zarządzania zapasami,
- koszty przepływów informacyjnych.

Koszty fizycznego przepływu dostaw kształtowane są przede wszystkim przez następujące składniki [Twaróg 2003]: koszty amortyzacji majątku, koszty pracy, koszty zużycia materiałów, paliw i energii i inne koszty przepływu, np. podatek od nieruchomości, podatek od środków transportu.

Koszty fizycznego przepływu obejmują przede wszystkim koszty transportu zewnętrznego (usługi obce) i wewnętrznego. Jest to ważna grupa kosztów, ponieważ stanowi duży udział w kosztach ogółem przedsiębiorstwa. Przykładowo koszty dostaw zewnętrznych to koszty związane z działem zaopatrzenia, koszty dystrybucji to dział zbytu lub wydział transportu zewnętrznego, koszty transportu wewnętrznego i manipulacji to koszty wydziałowe [Karamańska 2007].

Koszty zarządzania zapasami to druga istotna grupa kosztów logistyki. Koszty zapasów określa się kosztami gospodarki magazynowej. Koszty zarządzania zapasami można podzielić na: koszty tworzenia zapasów, koszty utrzymania zapasów i koszty wyczerpania zapasów [Karamańska 2007].

Pierwsza grupa kosztów to koszty związane z tworzeniem zapasów. Obejmuje ona koszty fizycznego tworzenia zapasów i koszty procesów informacyjnych związanych z zakupem materiałów, towarów, produktów. Do informacyjnych kosztów zapasów zaliczamy: koszty wyboru dostawcy, koszty przygotowania zamówień, koszty negocjacji, koszty przygotowania zlecenia [Twaróg 2003].

Druga grupa kosztów to koszty utrzymania zapasów. Najważniejszy element w tej grupie to koszty składowania (magazynowania). Do tej grupy zalicza się przede wszystkim koszty utrzymania i wynajmu magazynów oraz koszty wynagrodzeń pracowników magazynów.

Trzecia grupa to koszty wyczerpania zapasów. Są to koszty utraconych korzyści, jakie przedsiębiorstwo mogłoby osiągnąć, gdyby dysponowało odpowiednimi zapasami, w odpowiednim miejscu i odpowiednim czasie [Karamańska 2007]. W grupach zakupowych, gdzie przedsiębiorstwa mogą korzystać z transakcji wzajemnych i uzupełniać braki z magazynu jednostki centralnej, koszty te nie powinny występować.

Koszty procesów informacyjnych w przedsiębiorstwach handlowych stanowią niski udział w kosztach logistyki ogółem. W przypadku podziału na miejsca ich powstawania warto wyodrębnić następujące grupy [Skowronek, Sarjusz-Wolski 2010]: koszty procesów informacyjnych zakupu, koszty procesów informacyjnych produkcji, koszty procesów informacyjnych dystrybucji.

5. Koszty logistyki w branżowej grupie zakupowej

Analiza została przeprowadzona na grupie 10 przedsiębiorstw działających w branżowej grupie zakupowej. Przedsiębiorstwa zajmują się handlem materiałami budowlanymi. Analizowana grupa zakupowa liczy 24 przedsiębiorstwa. Dane finansowe pochodzą ze sprawozdań finansowych oraz informacji dodatkowych otrzymanych od badanych jednostek.

Analizując koszty logistyki w przedsiębiorstwach działających w grupach zakupowych, należy wstępnie rozdzielić według miejsc powstawania kosztów: koszty ponoszone w związku z utrzymaniem jednostki centralnej, koszty zaopatrzenia, koszty zarządzania magazynem i koszty dystrybucji.

A. Koszty jednostki centralnej. Do tej grupy należy zaliczyć koszty zarządzania magazynem i koszty związane z procesem zamawiania towarów.

B. Koszty zaopatrzenia. W przedsiębiorstwie handlowym działającym w branżowej grupie zakupowej należy je rozdzielić na dwie grupy: koszty działu zaopatrzenia i organizacji dostaw. W przedsiębiorstwach handlowych do kosztów logistyki zaopatrzenia zalicza się przede wszystkim:

- koszty wydziału zaopatrzenia zajmującego się zakupem i organizacją dostaw,
- koszty kontroli jakości,
- koszty magazynowe – koszty zarządzania zapasami,
- koszty transportu zakupionych towarów.

Koszty organizacji dostaw w branżowych grupach zakupowych mogą przebiegać na cztery sposoby:

- dostawy bezpośrednio od producenta,
- dostawy z wykorzystaniem jednostki centralnej,
- dostawy łączone,
- dostawy z pominięciem producenta.

Wybór odpowiedniej metody będzie miał duży wpływ na kalkulacje kosztów logistyki.

C. koszty zarządzania magazynem. W tej grupie kosztów najważniejsze pozycje w przedsiębiorstwach handlowych stanowią:

- koszty utrzymania magazynu,
- koszty wynagrodzeń.

D. Koszty dystrybucji. Dział sprzedaży to kolejne miejsce, w którym ponoszone są koszty logistyki, które można podzielić na:

- koszty zarządzania działem sprzedaży,
- koszty dystrybucji towarów stanowią wysoki udział w kosztach ogółem logistyki.

Większość przedsiębiorstw w branżowych grupach zakupowych rezygnuje z własnej bazy transportowej, ponieważ koszty jej utrzymania są wysokie. Wynajmują obce przedsiębiorstwa transportowe, które dostarczają towar na oddziały lub bezpośrednio do odbiorcy.

Oceniając poziom ponoszonych kosztów logistyki, należy dokonać analizy ze względu na metody organizacji zaopatrzenia. Poszczególne rodzaje ponoszonych kosztów przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Analiza kosztów logistyki według miejsc ich powstawania

Sposób dostawy/ rodzaj kosztów	Dostawa bezpośrednio od producenta	Dostawa od jednostki centralnej	Dostawa łączona	Dostawa od innego przedsiębiorstwa w ramach grupy zakupowej
Koszty jednostki centralnej	Średni poziom	Wysoki poziom	Średni poziom	Średni poziom
Koszty zaopatrzenia	Niski poziom	Wysoki poziom	Średni poziom	Wysoki poziom
Koszty zarządzania magazynem	Średni poziom	Średni poziom	Średni poziom	Średni poziom
Koszty dystrybucji	Średni poziom	Średni poziom	Średni poziom	Średni poziom

Źródło: opracowanie własne.

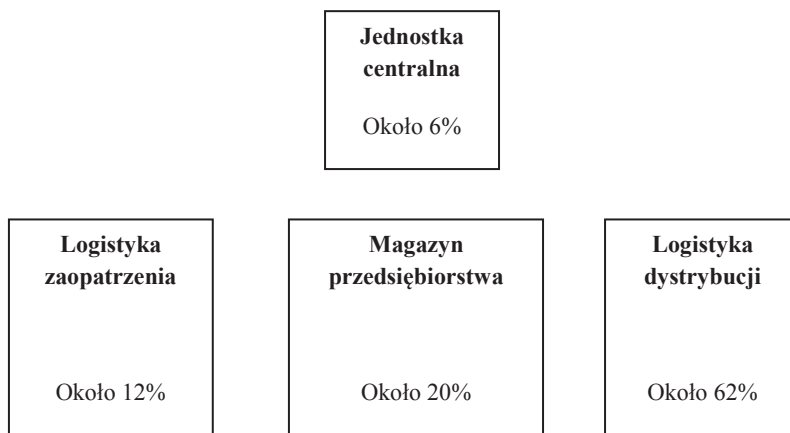
Analizując obszary powstawania kosztów, należy stwierdzić, że najdroższy system dostaw to dostawy prosto z magazynu jednostki centralnej. Przedsiębiorstwo ponosi koszty utrzymania zapasów przechowywanych w magazynie jednostki centralnej. Pojawiają się też koszty dostawy towarów. Najkorzystniejszy system to dostawy prosto od producenta. Jest to najtańszy system. Dostawy z wykorzystaniem przedsiębiorstwa partnerskiego z grupy zakupowej to również wysokie koszty zamawiania towaru i jego dostarczenia. W przypadku transportu łączonego minusem może być długi termin dostawy.

Analizując dane finansowe 10 przedsiębiorstw działających w tej samej branżowej grupie zakupowej, zaobserwowano, że największy udział w kosztach przedsiębiorstw handlowych stanowiły koszty dotyczące wartości sprzedanych towarów. Wynosił on średnio od 80% do 85% kosztów działalności przedsiębiorstwa. W pozostałej grupie kosztów koszty logistyki stanowiły od 60% do 65%. Średni rozkład kosztów logistyki dla 10 analizowanych przedsiębiorstw przedstawia rys. 7.

Przeprowadzona analiza wykazała, że największy udział w kosztach logistyki ogółem w badanych jednostkach stanowią następujące grupy kosztów:

- wynagrodzenia pracowników,
- usługi obce – koszty związane z dystrybucją towarów do odbiorców,
- usługi obce – koszty wynajmu powierzchni magazynowej,
- zużycie materiałów i energii – paliwo.

Koszty wynagrodzeń i usług obcych związanych z logistyką stanowią około 85% kosztów logistyki. Udział kosztów logistyki w poszczególnych kosztach ro-



Rys. 7. Średni udział (%) kosztów logistyki w przedsiębiorstwach działających w grupie zakupowej
Źródło: opracowanie własne.

dziejowych w przedsiębiorstwie działającym w branżowej grupie zakupowej przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Średni udział kosztów logistyki w kosztach rodzajowych ogółem w badanych przedsiębiorstwach

Koszty logistyki	Udział w poszczególnych kosztach ogółem w 2015 r.
Wynagrodzenia	Udział w wynagrodzeniach ogółem – 75%
Narzuty na wynagrodzenia	Udział w świadczeniach na rzecz pracowników ogółem – 70%
Transport zewnętrzny	Udział w usługach obcych ogółem – 40%
Czynsze	Udział w usługach obcych ogółem – 30%
Amortyzacja	Udział w amortyzacji ogółem – 45%
Zużycie materiałów i energii: paliwo i zużycie części zamiennych	Udział w zużyciu materiałów i energii ogółem – 21%

Źródło opracowanie własne.

Największy udział kosztów logistyki w kosztach ogółem stanowią wynagrodzenia oraz narzuty na wynagrodzenia i usługi.

W analizowanych przedsiębiorstwach nie występowały sytuacje związane z brakiem zapasów, dlatego w badanych przedsiębiorstwach nie pojawiły się koszty związane z utratą kontrahentów, czyli koszty niesprawnej obsługi i koszty utraconych możliwości.

6. Podsumowanie

Analizując koszty logistyki występujące w przedsiębiorstwach działających w branżowych grupach zakupowych, można zauważyć, że największy udział w nich stanowią koszty wynagrodzeń i narzuty na wynagrodzenia. Jest to grupa kosztów, w której najtrudniej wprowadza się mechanizmy prowadzące do ich redukcji. Badane przedsiębiorstwa to małe i średnie jednostki. Wysokość wynagrodzeń w tych przedsiębiorstwach jest na średnim lub niskim poziomie. Zarządzający często nie mają możliwości obniżenia wynagrodzeń, ponieważ są one na poziomie płacy minimalnej. Jedynym rozwiązaniem są zwolnienia pracowników. Badane jednostki to często przedsiębiorstwa rodzinne, dlatego ewentualne zwolnienia są nie do zrealizowania. Więcej możliwości pojawia się w przypadku usług obcych, w których największy udział stanowią koszty dystrybucji. Do tej grupy zaliczamy koszty transportu obcego – zewnętrznego, czynsze za wynajem pomieszczeń czy magazynów. W tej grupie kosztów można próbować obniżyć koszty logistyki w zakresie transportu zewnętrznego. Jeżeli koszty transportu zewnętrznego są niskie, to można również próbować zmieniać funkcjonowanie własnego transportu, który może okazać się znacznie droższy w utrzymaniu w porównaniu z transportem obcym. Wybór organizacji dostaw towarów ma duży wpływ na poziom kosztów logistyki. Najtańszym rozwiązaniem w zarządzaniu dostawami są dostawy bezpośrednio od producenta z pominięciem jednostki centralnej. Najbardziej kosztownym rozwiązaniem jest korzystanie z dostaw od jednostki centralnej. Wysoka cena kupowanych towarów zawiera koszty utrzymania zapasów w magazynie jednostki centralnej. Dodatkowo pojawiają się koszty zamawiania i transportu. Spadają za to koszty magazynowania w przedsiębiorstwie, ponieważ towar jest w magazynie jednostki centralnej i jest zamawiany w dokładnie takiej ilości, jakiej przedsiębiorstwo potrzebuje. Jednak gdyby danego asortymentu zabrakło, wówczas przedsiębiorstwo może stracić kontrahenta. Jeżeli jednostka pozwoli mu odejść, pojawiają się koszty utraty kontrahenta. W sytuacji gdy jest takie ryzyko, należy ponieść dodatkowe wydatki, które pozwolą kontrahenta utrzymać. Dostawy łączone lub od innego przedsiębiorstwa z grupy zakupowej wymagają poniesienia dodatkowych kosztów.

Podsumowując, należy stwierdzić, że działanie w obszarze dystrybucji generuje wysokie koszty logistyki. Sprawna organizacja pracy magazynu oraz dostaw do odbiorców prowadzi do redukcji tych kosztów. Koszty logistyki w jednostce centralnej są na niskim poziomie. W przypadku zarządzania zaopatrzeniem decyzję, jaką metodę zastosować, podejmuje zarządzający. Będzie to zależało od sytuacji finansowej, w której przedsiębiorstwo się znajdzie. Należy jednak pamiętać, że w przypadku wystąpienia braków w magazynie dodatkowe zakupy to koszty, które będą jednak niższe od kosztów utraty kontrahenta. Dlatego w celu zabezpieczenia ciągłości sprzedaży warto jest je ponieść.

Literatura

- Blair R.D., Durrance C.P., 2014, *Group purchasing organizations, monopsony and antitrust policy*, Managerial and Decision Economics, vol. 35, issue 7, s. 433-443.
- Hesping F.H., Schile H., 2015, *Purchasing strategy development: A multi-level review*, Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 21, issue 2, June 2015, s. 138-150.
- Karamańska A., 2007, *Zarządzanie kosztami jakości, logistyki, innowacji, ochrony środowiska a rachunkowość finansowa*, Difin, Warszawa.
- Krawczyk S. (red.), 2011, *Logistyka. Teoria i praktyka 1*, Difin, Warszawa.
- Praksth S., 2009, *Group Purchasing Organization – Undisclosed Scandal In the U.S Healthcare Industry*, Palgrave Macmillian, New York, s. 45.
- Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., 2010, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Twaróg J., 2003, *Koszty logistyki przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Zimon G., 2014, *Kapitał obrotowy brutto w przedsiębiorstwach handlowych tworzących grupy zakupowe*, [w:] I.D. Czechowska, R. Pastusiak (red.), Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 2(300), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 319-327.
- Zimon G., 2015a, *Organizacja dostaw towarów w grupie marketingowo-zakupowej*, Logistyka, no. 4, s. 7058-7064.
- Zimon G., 2015b, *Wpływ grupy marketingowo-zakupowej na sytuację i wyniki finansowe przedsiębiorstw*, [w:] Z. Luty, M. Chmielowiec-Lewczuk (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 390, *Rachunkowość, polityka makroekonomiczna, globalizacja*, UE, Wrocław, s. 284-290.
- Zimon G., 2016, *Wpływ grupy zakupowej na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] Marketing i Zarządzanie, nr 2(43), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, s. 219-229.