

Grzegorz ZIMON<sup>1</sup>

## METODY STEROWANIA ZAPASAMI A KAPITAŁ OBROTOWY BRUTTO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

W artykule przedstawiono wpływ zarządzania kapitałem obrotowym brutto i zarządzania logistycznego na kondycję finansową i bezpieczeństwo funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Wyeksponowano zapasy jako najważniejszy i zarazem kluczowy element łączący te dwa typy zarządzania jednostką gospodarczą. Zdefiniowano kapitał obrotowy brutto i omówiono najważniejsze elementy tworzące go tj. zapasy, należności krótkoterminowe i środki pieniężne. Następnie zaprezentowano zarządzanie logistyczne poprzez organizację systemów dostaw przy pomocy wybranych metod sterowania zapasami w przedsiębiorstwie. Omówiono metody Just in Time, planowania potrzeb materiałowych (MRP), zarządzania zapasami przez dostawcę (VMI) i tradycyjne metody sterowania zapasami stosowane przez jednostki gospodarcze. Następnie przeprowadzono analizę jak poszczególne metody sterowania zapasami wpływają na poszczególne elementy tworzące kapitał obrotowy brutto zapasy, należności krótkoterminowe, środki pieniężne. Przedstawiono jak wpływa wybór metod zarządzania zapasami na poziom kapitału obrotowego brutto. Jak zmieniają się koszty. Czy wybór poszczególnych sposobów zarządzania dostawami jest obciążony barierami wejścia w postaci bardzo wysokich kosztów. Jaki jest ich wpływ na wyniki finansowe, rentowność czy efektywność zarządzania zapasami i należnościami krótkoterminowymi. Czy dobór metod sterowania zapasami pozwala ograniczyć ryzyko utraty płynności finansowej i jaki jest wpływ zaprezentowanych metod sterowania zapasami na proces zarządzania jakością. W podsumowaniu zaprezentowano korzyści i wady poszczególnych metod sterowania zapasami z podziałem na poszczególne elementy tworzące kapitał obrotowy brutto.

**Słowa kluczowe:** sterowanie zapasami, kapitał obrotowy brutto, zarządzanie logistyczne.

### 1. WPROWADZENIE

Logistyka i kapitał obrotowy brutto to obecnie dwa elementy zarządzania których wpływ na bezpieczeństwo funkcjonowania na rynku, konkurencyjność i standing finansowy przedsiębiorstw jest ogromny. Logistyka to proces zarządzania całym łańcuchem dostaw. Łańcuch dostaw jest doskonałą bronią w walce z konkurencją. Bardzo ważną rolę w zarządzaniu logistycznym pełni organizacja systemu dostaw, czyli wybór metod sterowania zapasami. W ostatnich latach najbardziej spektakularne sukcesy w biznesie osiągnęły przedsiębiorstwa, które potrafiły szybko i skutecznie dostarczać produkty odbiorcom dzięki skutecznemu zarządzaniu łańcuchem dostaw<sup>2</sup>. J.B. Ayers twierdzi, że „sprawne zarządzanie łańcuchem dostaw jest podstawą gwarantującą sukces firmy”<sup>3</sup>. Przedsiębiorstwa, które wykorzystują metodę zarządzania łańcuchem dostaw uważają ją jako czynnik determinujący sukces. Do grupy tej zalicza się np. Amazon, Dell, Shell Chemical,

<sup>1</sup> Dr inż. Grzegorz Zimon, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel. 17 8651633, e-mail: gzimon@prz.edu.pl.

<sup>2</sup> D. Taylor *Supply chains: Manager Guide*, Addison-Wesley Professional 2003, s. 2.

<sup>3</sup> J.B. Ayers, *Handbook of Supply Chain Management*, Auerbach Publications, 2006, s. 335.

Airbus. Zarządzający przedsiębiorstwami są zainteresowaniem stworzeniem jak najbardziej sprawnego systemu dostaw co będzie przekładało się na poprawę wyników finansowych przedsiębiorstw.

Menedżerowie w celu poprawienia zarządzania daną jednostką powinni również zająć się obszarem finansów związanych z kapitałem obrotowym. Prawidłowy rozwój przedsiębiorstw jest ściśle związany z nim. Zarządzanie kapitałem obrotowym nie dotyczy tylko obszaru finansów. Rozwiązania, które mają na celu poprawić poziom zarządzania kapitałem obrotowym pochodzą z wielu innych dyscyplin, np. logistyki. Decyzje podjęte przez zarządzających w obszarze kształtowania poziomu i struktury aktywów bieżących przekładać się na:

- bezpieczeństwo funkcjonowania na rynku,
- poprawę wyniku finansowego,
- dobrą kondycję finansową,
- poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw.

Oba więc typy zarządzania mają jeden wyrażnie łączący je element, jest nim zarządzanie zapasami. Ma ono kluczowe znaczenie w logistyce, gdyż decyzje z nimi związane są zwykle punktem wyjścia innych działań biznesowych.<sup>4</sup> Tylko sprawne sterowanie zapasami pozwala przedsiębiorstwom efektywnie zarządzać logistyką w firmie i kapitałem obrotowym brutto. Zarówno zarządzanie logistyczne i kapitałem obrotowym brutto są ważne dla bieżącego funkcjonowania jednostki, dla jego płynności, rentowności i efektywności wykorzystania zasobów. Istotny jest więc wybór metod sterowania zapasami.

## 2. KAPITAŁ OBROTOWY BRUTTO

Kapitał obrotowy brutto to inaczej aktywa obrotowe. Najważniejszymi elementami kapitału obrotowego to zapasy, należności, środki pieniężne oraz zobowiązania krótkoterminowe.

**Zapasy** to nieodzowny element każdej działalności produkcyjnej. Ich rola w kształtowaniu wyniku finansowego i kondycji finansowej jest więc ogromna. Według Ustawy o Rachunkowości są to rzeczowe aktywa obrotowe danej jednostki, które są przeznaczone do zbycia bądź też zużycia w ciągu roku od dnia bilansowego lub w ciągu zwykłego cyklu operacyjnego jeśli trwa on dłużej niż rok. Rozumie się przez nie *materiały nabyte w celu zużycia, wytworzone lub przetworzone przez jednostkę produkty (wyroby oraz usługi) zdatne do sprzedaży lub będące w toku produkcji, półprodukty oraz towary nabyte w celu odprzedaży w stanie nieprzetwarzanym*<sup>5</sup>.

Zapasy, pod kątem finansowym, w zależności od pełnionych funkcji w danej firmie możemy podzielić na<sup>6</sup>:

- **bieżące** – niezbędne do zapewnienia ciągłości produkcji i sprzedaży,
- **sezonowe** – przekraczające bieżące potrzeby i gromadzone przed okresami zwiększonego zbytu oraz w okresie podaży surowców,
- **nadmierne** – przekraczające potrzeby w zakresie stanu zapasów bieżących jak i sezonowych,

<sup>4</sup> P.R. Murphy jr, D.F. Wood, *Nowoczesna logistyka*, Helion, Gliwice 2011, s.221

<sup>5</sup> Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r., (Dz. U. z 2013 r. Nr 152, poz.330).

<sup>6</sup> W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 228.

- **zbędne** – niemogące być wykorzystane. Firma powinna je zlikwidować albo odsprzedać po obniżonych cenach, aby uniknąć dalszych kosztów związanych z ich utrzymaniem.

Drugi podstawowy element tworzący kapitał obrotowy to należności krótkoterminowe. Z ekonomicznego punktu widzenia **należności** to należne danej jednostce kwoty pieniężne, które nie zostały jeszcze zapłacone. **Należności krótkoterminowe** według Ustawy o Rachunkowości *obejmują wszystkie należności z tytułu dostaw i usług oraz całość lub część należności z innych tytułów niezaliczonych do aktywów finansowych, a które stają się wymagalne w ciągu 12 miesięcy od dnia bilansowego*<sup>7</sup>.

Trzeci element kapitału obrotowego to inwestycje krótkoterminowe. Stanowią one procentowo w większości przedsiębiorstw najmniejszy udział. W tej grupie najważniejszy element to środki pieniężne w kasie i na rachunku bankowym. **Środki pieniężne** są niezbędne w celu regulowania bieżących zobowiązań. Pewna część środków pieniężnych jest utrzymywana również po to, by zapobiegać niepożądanym skutkom wynikającym z utraty płynności. Zarządzanie gotówką polega na działaniach polegających na planowaniu, ocenie oraz kontroli przepływów pieniężnych<sup>8</sup>.

Odpowiednie zarządzanie poszczególnymi elementami tworzącymi kapitał obrotowy netto ma istotny wpływ na płynność finansową. Brak płynności finansowej równa się upadkowi przedsiębiorstwa. Jeżeli w przedsiębiorstwach poziom aktywów obrotowych jest bardzo wysoki stosunku do zobowiązań bieżących i wynosi więcej niż 2, mówi się wtedy o nadpłynności. Nieracjonalnie wysoki poziom aktywów obrotowych generuje koszty.

Systemem który doskonale wspomaga proces zarządzania poszczególnymi elementami kapitału obrotowego brutto jest logistyka a dokładniej jej bardzo istotna część organizacja systemu dostaw. Jest ona odpowiedzialna za proces zarządzania zapasami.

### 3. METODY STEROWANIA ZAPASAMI

Skuteczne i sprawne zarządzanie zapasami wymaga wprowadzenia odpowiednich systemów sterowania zapasami. Obszar zarządzania zapasami jest obszarem w którym zanotowano największe marnotrawstwo. Ten element logistyki związany z zaopatrzeniem w materiały, towary i dystrybucją produktów nieefektywnie zorganizowany przyczynia się do powstania wysokich niepotrzebnych kosztów. Metody sterowania zapasami można podzielić na tradycyjne i nowoczesne.

- a) Just in Time – czyli „dokładnie na czas”. Metoda ta jest głównie wykorzystywana w przypadku gdy firma wybiera koncepcje produkcji odchudzonej – Lean management. Koncepcja JiT jest zamerykanizowaną wersją systemu Kanban opracowanego w Japonii przez firmę Toyota Motor Company. Nazwa Kan-ban odnosi się do kart informacyjnych dołączonych do wózków, za pomocą których dostarczane są niewielkie ilości potrzebnych podzespołów do zakalców firmy w Japonii. Na tego typu kartach ( Kan) wyszczególnia się dokładną ilość niezbędną do uzupełnienia zapasów i dokładny czas uruchomienia dostawy uzupełniającej.<sup>9</sup> Materiały, towary w firmach stosujących ten sposób zarządzania muszą być dostarczane dokładnie w

<sup>7</sup> Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. (Dz. U. z 2013 r. poz. 330).

<sup>8</sup> Z. Leszczyński, A. Skowronek – Mielczarek, *Analiza ekonomiczna – finansowa*, PWE, Warszawa 2004., s. 191.

<sup>9</sup> Coyle J., Bardi E., Langley J.C jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2010, s.123

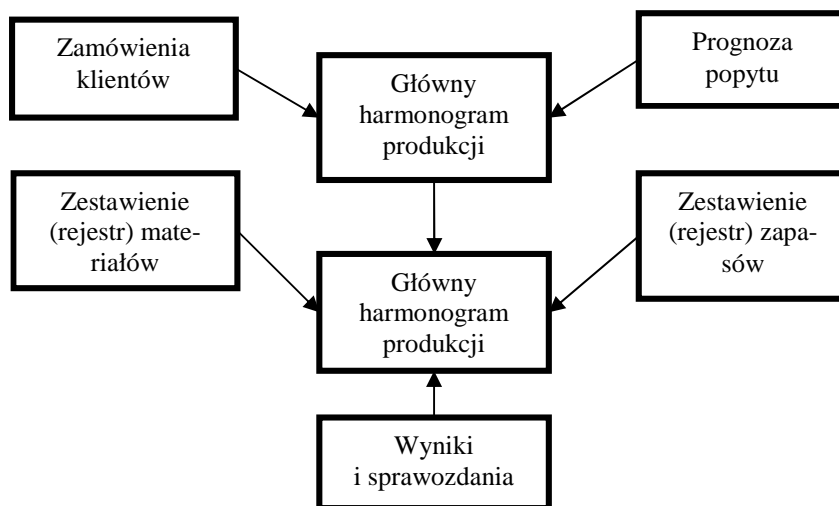
momencie kiedy są potrzebne. Metoda ta jest bardzo podobna do metody dwóch skrzyń (two bin system)

Celem metody Just in Time jest zminimalizowanie poziomu zapasów. Jest to efektem redukcji zapasów i bardzo często likwidacji zapasów bezpieczeństwa. Brak zapasów bezpieczeństwa może spowodować w momencie wystąpienia zapotrzebowania na nie, powstania kosztów utraconych możliwości. Pojawienie się zapasów wadliwych również prowadzi do wstrzymania produkcji, sprzedaży czyli generuje zbędne koszty. Bardzo istotne więc przy tej metodzie zarządzania zapasami jest wprowadzenie rozwiązań związanych z zarządzaniem jakością, które to pozwolą uniknąć przypadków pojawienia się uszkodzonych, wadliwych dostaw materiałów, towarów, produktów.

Zastosowanie tej metody zarządzania zapasami może skutkować na przeniesieniu ciężaru gromadzenia zapasów z odbiorcy na dostawcę. Udań zastosowanie tej metody powinno doprowadzić do obniżenia zapasów zarówno u odbiorcy jak i dostawcy.<sup>10</sup> Metoda ta jednak wymaga ciągłej kontroli aby z systemu JiT nie zmieniła się w Just too late.

- b) MRP – planowanie potrzeb materiałowych ( materials requirements planning). Metoda ta dotyczy zaopatrzenia w materiały, części produkcyjne, na które popyt zależy od popytu na określony produkt końcowy.<sup>11</sup> Planowanie potrzeb materiałowych, liczby dostaw zaczyna się od określenia liczby wyrobów gotowych, jakiej oczekują klienci. Tworzy się harmonogram zapotrzebowania na produkt końcowy. System planowania potrzeb materiałowych prezentuje rys. poniżej.

Rysunek 1. System planowania potrzeb materiałowych ( MRP)



Źródło: Opracowanie własne na podst. Coyle.J, Bardi E., Langley J.C jr., Zarządzanie logistyczne , PWE, Warszawa 2010, s. 123.

<sup>10</sup> Coyle.J, Bardi E., Langley J.C jr., Zarządzanie logistyczne , PWE, Warszawa 2010, s. 123.

<sup>11</sup> Coyle.J, Bardi E., Langley J.C jr., Zarządzanie logistyczne , PWE, Warszawa 2010, s. 127.

Celem systemu MRP jest :

- zapewnienie odpowiedniej ilości materiałów, części i produktów na potrzeby zaplanowanej produkcji
  - utrzymanie możliwie najniższego poziomu zapasów,
  - planowanie działań produkcyjnych, harmonogramów dostaw, zakupów.
- a) VMI – ( vendor manager inventory) – zarządzanie zapasami przez dostawcę, jest to nowoczesne podejście do strategii zarządzania zapasami. Wymaga jednak wielkiego zaufania względem dostawcy. Taka sytuacja może mieć miejsce w sytuacjach gdy firmy sobie ufają, gdyż nieuczciwy dostawca może doprowadzić odbiorcę do ogromnych strat które mogą spowodować utratę odbiorców na danym rynku.
- b) Inne strategie – większość firm opiera się na własnych obliczeniach. Bardzo często tego typu strategie prowadzą do konserwatywnego podejścia w stosunku do zarządzania zapasami. Utrzymują wysokie stany magazynowe co na wzrost kosztów. W niniejszym opracowaniu tego typu własne strategie zarządzania zapasami będą określane jako „tradycyjne strategie”.

#### **4. WPŁYW LOGISTYKI NA POSZCZEGÓLNE ELEMENTY KAPITAŁU OBROTOWEGO BRUTTO**

W przedsiębiorstwach zapasy materiałów stanowią warunek utrzymania ciągłości produkcji. Zapasy zwiększają „odporność” przedsiębiorstw na zakłócenia mogące wystąpić w procesie dostaw oraz na inne niekorzystne i nieprzewidywane zdarzenia. Zapasy produktów oraz towarów pozwalają na zaspokojenie potrzeb klientów. Umożliwiają bowiem realizację zamówień w odpowiednim czasie oraz w odpowiedniej ilości. Wielkość zapasów w firmie powinna być dostosowywana względem prognozowanej sprzedaży. Jest to jednak bardzo trudne do ustalenia. Zapasy umożliwiają funkcjonowanie jednostek, jednak są przypadki firm handlowych które praktycznie nie posiadają zapasów. Należą do nich jednostki, które oferując klientom określone wyroby, fizycznie nimi nie dysponują. Do takich firm zaliczamy te, które zajmują się produkcją na zamówienie czy też handlem przez Internet. Posiadanie zapasów wiąże się zarówno z kosztami, jak i z określonymi korzyściami. Ważne jest, aby zwiększać efektywność gospodarowania nimi. Błędy w zarządzaniu tą częścią aktywów obrotowych może prowadzić do spadku sprzedaży, bądź też zawyżania kosztów, co powoduje negatywne skutki dla wyników danej jednostki<sup>12</sup>. Dlatego bardzo istotny jest tu logistyka i dobór odpowiedniej metody zarządzania zapasami.

W przypadku gdy jednostki wybierają strategię Just in time dążą one do minimalizacji stanu zapasów. Niskie stany zapasów pozwalają obniżyć koszty. Bardzo istotne tu jest wprowadzenie odpowiednich programów komputerowych które pozwolą kontrolować stan zapasów i w bezbłędny sposób podać ilość koniecznych dostaw w odpowiednim terminie. Poprawia to efektywność zarządzania zapasami. Strategia Just in time powoduje zwiększenie ilości dostaw, które są mniejsze. Wzrost częstotliwości wpływa niekorzystnie na finanse firmy ponieważ powoduje wzrost kosztów, co obniża wyniki finansowe i ren-

---

<sup>12</sup> P. Szymański, *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PETROS, Łódź 2007, s. 85.

towność jednostek. W systemie JiT ważna jest jakość otrzymywanych dostaw, materiałów, towarów. JiT oparta jest na transporcie samochodowym.

Strategia VMI – prowadzi do obniżenia stanów zapasów. Ma to korzystny wpływ na koszty utrzymania zapasów, powoduje jednak tak jak w przypadku JiT zwiększenie częstotliwości dostaw co również generuje koszty. Wzrasta efektywność zarządzania zapasami. Mniejsze partie towarów dostarczane przez dostawców odznaczają się wysokimi poziomami jakości. Muszą być gotowe do wykorzystania. Za kontrolę odpowiada dostawca.

Tradycyjne metody zarządzania oparte są na wypracowanych własnych koncepcjach zarządzania. Ich cechą charakterystyczną są wysokie stany magazynowe.

Metoda MRP - jej zaletą jest dążenie do utrzymywania zapasów bezpieczeństwa na rozsądnym poziomie oraz minimalizacja ich poziomu tak gdzie to możliwe. Harmonogram produkcji opracowywany jest na podstawie popytu, czyli duży wpływ na to mają prognozy, które bardzo często są błędne. Wadą jest fakt że koszty zamówień i transportu mogą rosnąć jeżeli firma będzie dążyła w kierunku strategii agresywnej czyli obniżania stanów magazynowych. Odbija się to później na wynikach finansowych jednostki. Aby MRP system sprawnie funkcjonował należy posiadać odpowiednio skonfigurowany program komputerowy. Systemy zarządzania jakością w metodach MRP i tradycyjnych nie pełnią tak istotnej roli jak w strategiach JiT i VMI.

Tabela 1. Wpływ poszczególnych metod sterowania zapasami na wybrane wskaźniki finansowe

Strategie/ Zapasy	Płynność	Rentowność	Efektywność zarządzania zapasami
<b>JiT</b>	Niski poziom	Wysoki poziom	Wysoki poziom
<b>MRP</b>	Średni poziom	Średni poziom	Średni poziom
<b>VMI</b>	Niski poziom	Wysoki poziom	Wysoki poziom
<b>Tradycyjne</b>	Wysoki poziom	Niski poziom	Niski poziom

Źródło: opracowanie własne

Należności w przedsiębiorstwie powstają przede wszystkim przy sprzedaży produktów i towarów, jeśli zapłata przez odbiorcę następuje później niż odbiór świadczenia oraz dostarczenie rachunku klientowi. Organizacja systemu dostaw zapasów w sposób pośredni ma również wpływ na poziom należności. Wybór metod sterowania zapasami nie będzie miał dużego wpływu na termin spływu należności czyli windykację. W strategiach agresywnych typu JiT i VMI można stwierdzić że wysoka efektywność zarządzania zapasami będzie prowadzić jednak do skracania terminów udzielanych kredytów kupieckich. Bardziej widoczny będzie jednak wpływ na wielkość sprzedaży co skutkuje wzrostem lub spadkiem poziomu należności. Stosując strategię JiT, VMI w nagłych przypadkach gdy pojawiają się niespodziewane okazje firmy mogą nie sprostać wymaganiom kontrahentom i może nie dojść do transakcji. Będzie to wynikiem niedostatecznej ilości zapasów w magazynie. Utrata nowych klientów i strata możliwości rozszerzenia obszaru działalności w obecnych czasach jest ogromną stratą. Jednostki stosujące strategię tradycyjną oraz MRP takich okazji nie przepuszczają, ponieważ posiadają zapasy bezpieczeństwa

Tabela 2. Wpływ poszczególnych metod sterowania zapasami na należności

Strategie/ Zapasy	Splata należności	Wzrost sprzedaży
JiT	Szybki	NIE
MRP	Standardowy	TAK
VMI	Szybki	NIE
Tradycyjne	Standardowy	Tak

Źródło: opracowanie własne

Wpływ organizacji sytemu dostaw na poziom i zarządzanie środkami pieniężnymi jest bardzo niewielki. Jednostki stosujące JiT, VMI w związku z wysoką częstotliwością dostaw muszą posiadać przez cały okres wolne środki pieniężne w kasie lub na rachunkach bankowych. Wynika to z krótkich terminów jakie otrzymują. W firmach stosujących strategie tradycyjne i MRP, zamówienia są rzadziej składane, ilości zamawianych towarów, materiałów są wysokie. Terminy płatności czyli kredyty kupieckie długie. Środki pieniężne są gromadzone na dany moment kiedy należy dokonać zapłaty.

## 5. PODSUMOWANIE

Analizując wpływ wybranych metod związanych z organizacją dostaw na kapitał obrotowy brutto należy stwierdzić że mają one największy wpływ na zapasy. Nowoczesne metody zarządzania zapasami zmierzają w kierunku minimalizacji zapasów. Jest to ryzykowne podejście do zarządzania kapitałem obrotowym brutto. Błędy, problemy finansowe dostawców, mogą doprowadzić do utraty odbiorców, obniżenia kondycji finansowej. Wprowadzenie nowych strategii obciążone jest wysokimi kosztami wejścia. Plusem jest wysoka jakość zapasów. Minus to wysokie dodatkowe koszty wprowadzenia systemów zarządzania jakością.

Strategie konserwatywne z kolei generują koszty. Jednak zachowanie zapasów bezpieczeństwa pozwoli uniknąć przypadków utraty kontrahentów w sytuacji pojawienia się braków magazynowych. Sprzedaż więc może wzrastać co pozwoli rozszerzać rynki zbytu. Wzrost sprzedaży powoduje wzrost należności.

Strategie tradycyjne i MRP prowadzą do stosunkowo wysokich stanów należności i zapasów w porównaniu do metody JiT i VMI. Wysoki poziom kapitału obrotowego brutto jest zabezpieczeniem przedsiębiorstwa przez bankructwem. Obecnie w sytuacji gdy wiele przedsiębiorstw upada jest to bardzo ważny determinant przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa. Strategie JiT, VMI to strategie które mają agresywny wpływ na zarządzanie kapitałem obrotowym. Prowadzą one do obniżania stanu zapasów i szybkiej rotacji należności. Niski poziom kapitału obrotowego brutto może wpłynąć ujemnie na poziom płynności finansowej. Niskie stany aktywów obrotowych pozwolą obniżyć koszty ich utrzymania co poprawi rentowność przedsiębiorstw. Ten typ organizacji dostaw w związku z dużą ich częstotliwością będzie wymagał stałego utrzymania wolnych środków pieniężnych pod realizowane dostawy.

Reasumując wybór metod sterowania zapasami kreuje poziom i strukturę kapitału obrotowego tj. zapasów środków pieniężnych czy należności. Zarządzający jednostką sami podejmują decyzję w jaki sposób będą prowadzić przedsiębiorstwo. Czy to będzie wybór strategii agresywnych, które mogą przynieść wysokie profity czy konserwatywnych które mają za główny cel zabezpieczenie ciągłości funkcjonowania jest to zależne od sytuacji

ekonomicznej przedsiębiorstwa i poziomu ryzyka jakie prowadzący jednostki są w stanie ponieść.

### **INVENTORY MANAGEMENT METHODS VS. GROSS WORKING CAPITAL IN COMPANIES**

In the article the influence of gross working capital management and logistics management on the financial condition and safety of the enterprise market was discussed. The stocks as the most important and also the key element connecting these two types of management of the enterprise were exposed. It was defined the gross working capital and discussed the key elements that constitute it, i.e. inventories, receivables and money. Then it was presented the logistic management by organizations supply systems using selected methods of inventory control in a company. The methods of Just in Time, material requirements planning (MRP), vendor management inventory (VMI) and traditional methods of inventory control used by the companies were discussed. Then it was conducted an analysis of how different inventory control methods affect the individual elements constituting gross capital stocks, accounts receivable, cash. It was presented the influence of the choice of inventory management methods on the level of gross working capital. How do the costs change. Is the choice of the various ways to manage the supply is loaded with barriers in the form of a very high cost. What is their impact on financial performance, profitability or efficiency of inventory management and short-term receivables. Does the choice of inventory control methods allow to reduce liquidity risk, and what is the impact of the presented methods of inventory control on quality management process. In summary there were presented the advantages and disadvantages of various methods of inventory management methods with the division into various elements forming the gross working capital.

**Keywords:** inventory management, working capital, company, logistics management

**DOI:** 10.7862/rz.2013.mmr.66

Tekst złożono w redakcji: październik 2013  
Przyjęto do druku: grudzień 2013