

Przepływy finansowe jako przesłanka konkurencyjności łańcuchów dostaw przedsiębiorstw

The financial flows as the reason of the supply chains competitiveness

Podstawowym problemem jest pytanie dlaczego finanse łańcucha dostaw powinno być ważnym obszarem zainteresowania menedżerów logistyki. Odpowiedź na to pytanie oraz identyfikacja metod zarządzania finansowego w łańcuchu dostaw są celem badawczym niniejszego opracowania. Artykuł składa się z czterech zasadniczych części. W pierwszej wskazano na współczesne tendencje w dziedzinie zalecanych metod zarządzania przedsiębiorstwem i ich konsekwencje dla zarządzania łańcuchem dostaw. W drugiej uzasadniono równoważny charakter finansów łańcucha dostaw z problematyką fizycznego przemieszczania oraz przepływu informacji. Część trzecia dotyczy identyfikacji różnic między celami zarządzania przedsiębiorstwem a celami zarządzania łańcuchem dostaw złożonym z wielu autonomicznych przedsiębiorstw. Wreszcie część czwarta została poświęcona potencjalnym metodom zarządzania finansowego w łańcuchach dostaw, akcentując znaczenie nowych instrumentów dla budowania przewagi konkurencyjnej łańcucha jako całości.

Słowa kluczowe:

finanse łańcucha dostaw, zarządzanie łańcuchem dostaw.

The key problem is why supply chain finance should be an important area of interest for logistics managers. The answer to this question and the identification of the supply chain financial management methods are the research objectives of this paper. The article consists of four parts. In the first one, we present contemporary trends in recommended business management methods and their implications for supply chain management. The second justifies the equivalence of supply chain finance with the issue of physical movement and information flow. The third part deals with the identification of the differences between the objectives of enterprise management and the objectives of supply chain management. Lastly, the fourth part was devoted to potential methods of financial management in the supply chains, emphasizing the importance of new instruments for building competitive advantage of the chain as a whole.

Key words:

supply chain finance, supply chain management.

Wprowadzenie

Punktem wyjścia do poniższego opracowania jest założenie, że we współczesnej gospodarce światowej kluczowym czynnikiem konkurencyjności jest sprawnie działający łańcuch dostaw albo nawet sieć dostaw. Liberalizacja międzynarodowych stosunków gospodarczych i politycznych spowodowała znaczącą delokalizację geograficzną w szczególności, chociaż nie tylko, zakładów produkcyjnych. Zakładając także, że wszelkie decyzje ekonomiczne podejmowane przez kierownictwa przedsiębiorstw są podporządkowane kryterium głównemu, jakim jest maksymalizacja rynkowej wartości dodanej przedsiębiorstwa, to

poszukiwanie kosztowo najtańszych lokalizacji dla jednostek gospodarczych nie budzi wątpliwości. W rezultacie współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa, tworzące bardziej albo mniej zintegrowany łańcuch dostaw, są rozproszone po różnych kontynentach świata. Każde z tych przedsiębiorstw stara się oczywiście działać możliwie najlepiej. Nie wystarczy jednak doskonałość własnej aktywności gospodarczej, konieczne jest także kooperowanie z doskonałymi partnerami.

Dodatkowo przyjmuje się, iż działalność każdego przedsiębiorstwa może być analizowana w trzech aspektach: fizycznym, informacyjnym i finansowym. Oczywiście to nie są jedyne aspekty

analizy, lecz one właśnie skupiają uwagę w niniejszym opracowaniu.

Podstawowym celem rozważań jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie dlaczego finanse łańcucha dostaw czy jego finansowanie powinny interesować menedżerów logistyki oraz jakie metody zarządzania finansowego w łańcuchu dostaw mogą być stosowane. Opracowanie składa się w swych zasadniczych fragmentach z czterech części. W pierwszej wskazano na współczesne tendencje w dziedzinie zalecanych metod zarządzania przedsiębiorstwem i ich konsekwencje dla zarządzania łańcuchem dostaw. W części drugiej starano się uzasadnić równoważny charakter finansów czy finansowania łańcucha dostaw z problematyką fizycznego przemieszczania towarów w tym łańcuchu oraz znaczeniem w nim przepływu informacji. Część trzecia dotyczy identyfikacji różnic między celami zarządzania przedsiębiorstwem a celami zarządzania łańcuchem dostaw złożonym z wielu autonomicznych przedsiębiorstw. Wreszcie część trzecia została poświęcona potencjalnym metodom zarządzania finansowego w łańcuchu dostaw.

Współczesne tendencje w zarządzaniu

Korzystając z doświadczenia, jakie wiąże się z analizą i krytyczną oceną skutków globalnego kryzysu ekonomicznego zapoczątkowanego w 2008 roku, Kai Hoberg i Knut Aliche sformułowali pięć podstawowych dyrektyw dla menedżerów logistyki. Są to: zrozumienie prawdziwych atrybutów popytu, monitorowanie i bronienie łańcucha dostaw, kreowanie elastycznego i „żywego” łańcucha dostaw, optymalizacja wielkości zapasów, aby uwolnić gotówkę, oraz tworzenie warunków dla wzrostu (Hoberg, Aliche, 2013, s. 50). Oznacza to, żeby — jak postulują John Hagel i John Seely-Brown — formułować strategię współczesnego przedsiębiorstwa na modłę opisaną akronimem FAST. Określenie FAST zawiera następującą treść: F jak *focus*, czyli dążenie do pogłębionej specjalizacji i do tworzenia sieciowych relacji z innymi,

silnie skoooperowanymi przedsiębiorstwami. A jak *accelerate*, czyli dążenie do błyskawicznego dostosowania się do wymagań partnerów w sieci poprzez utrzymywanie elastycznego potencjału działalności zdolnego do zmian w perspektywie kilku miesięcy. S jak *strengthen*, czyli wzmacnianie poprzez usuwanie przeszkód utrudniających jeszcze szybsze dostosowanie w ramach sieci przedsiębiorstw. T jak *tie*, czyli powiązanie trzech poprzednich elementów, aby sieć uzyskała możliwość szybkiego uczenia się i przyspieszenia budowy zdolności konkurencyjności (Hagel, Seely-Brown, 2005, s. 144). K Hoberg i K. Aliche podsumowują swój artykuł konkluzją, że wszystko to sprowadza się do dyrektywy, aby przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw były coraz bardziej zwinne (Hoberg, Aliche, 2013, s. 55).

Zwinność przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw przejawia się w odniesieniu do konkretnych zasobów oraz do poszczególnych obszarów działalności, co zilustrowano w tabeli 1 (Banaszyk, 2014, s. 195–210).

Równoważny w odniesieniu do wyżej przywołanych jest więc postulat dążenia do nadawania maksymalnej zwinności również obszarowi finansów. Coraz częściej pojawia się zrozumienie, że dyrektywa ta odnosi się w takim samym stopniu do łańcucha dostaw. Hans-Christian Pfohl dowodzi, iż skoro zarządzanie łańcuchem dostaw jest holistyczną koncepcją optymalizacji różnych strumieni tworzących ten łańcuch dostaw, to powinna ona obejmować też przepływy finansowe, obok przemieszczania towarów, informacji i praw własności (Pfohl, 2004, s. 6). Zwinne zarządzanie łańcuchem dostaw jest więc współwarunkowane przez wypracowanie zwinnego zarządzania w odniesieniu do łańcucha dostaw jako całości.

Przepływy finansowe jako składnik łańcucha dostaw

Virgil Popa zwraca uwagę, że praktyka badania przepływów finansowych w łańcuchach dostaw ma relatywnie bardzo krótką historię, bowiem rozpoczynającą się dopiero w XXI wieku. Autor ten dowodzi,

Tabela 1
Atrybuty zwinnego biznesu

Wyszczególnienie	Bystrość	Elastyczność	Inteligencja	Spyt
Technologia	Okazje postępu technologicznego	Uniwersalność technologii	Wiedza o technologii	Innowacyjność technologiczna
Finanse	Okazje tańszego finansowania	Duże możliwości konwersji finansowania	Wiedza o rynku finansowym	Innowacyjność finansowa
Stosunki międzyludzkie	Okazje lepszej współpracy	Podatność na zmiany	Wiedza o dynamice społecznej	Innowacyjność społeczna

Źródło: zestawienie własne na podstawie: Trzcieliński, 2011, s. 75–131.

iż można obecnie wyodrębnić dwa podejścia do pojmowania i badania procesów finansowych w odniesieniu do łańcucha dostaw. Pierwsze jest reprezentowane przez grupę Killen & Associates, wg której finansowanie łańcucha dostaw jest równoległe do przemieszczeń w fizycznym lub materiałowym łańcuchu dostaw i reprezentuje wszystkie działania związane z przepływami gotówki, począwszy od zamówienia klienta, a związane z uzgodnieniami i płatnościami dla sprzedawcy. Podejście to ma zatem klasyczny charakter i polega na inkasie należności oraz realizacji zobowiązań, czyli wynika ze zwykłego obrotu towarowo-pieniężnego. Podejście drugie forsuje Aberdeen Group określając finanse łańcucha dostaw jako transakcje finansowe na płaszczyźnie B-B pomiędzy przedsiębiorstwami i wewnątrz nich, zaczynające się zanim odbiorca i dostawca ustalą kontrakt handlowy (Popa, 2013, s. 141 in.). Tę różnicę podkreśla także H.C. Pfohl stwierdzając, iż w kontekście przepływów finansowych w obrębie łańcucha dostaw należałoby w zasadzie używać dwóch pojęć. Pierwszym powinno być „finansowanie łańcucha dostaw”, czyli wszelkie zjawiska związane ze strumieniami finansowymi płynącymi od odbiorców do nabywców, tzn. w kierunku przeciwnym do przemieszczeń towarów w obrębie fizycznego łańcucha dostaw. Drugie pojęcie to „finanse łańcucha dostaw”, czyli dążenia do optymalizacji finansów łańcucha dostaw jako całości poprzez integrowanie odbiorców, dostawców i operatorów logistycznych w celu maksymalizacji rynkowej wartości dodanej wszystkich współpracujących przedsiębiorstw (Pfohl, Gomm, 2009, s. 150 in.). Pierwsze pojęcie posiada zatem węższe odniesienie przedmiotowe i może być utożsamiane z przepływami gotówkowymi, w szczególności w związku z inkasem należności handlowych, zmianami stanów zapasów czy odpisami amortyzacyjnymi. Finanse łańcucha dostaw są pojęciem zakresowo szerszym i wiążą się z decyzjami inwestycyjnymi w łańcuchu dostaw, decyzjami o sposobach pozyskiwania kapitału na te inwestycje oraz decyzjami dotyczącymi finansowania operacji logistycznych.

Według Erika Hofmanna finanse łańcucha dostaw powinny być definiowane jako szczególne podejście do dwóch lub większej liczby ogniw łańcucha dostaw, wliczając w to zewnętrznych usługodawców, aby wspólnie tworzyć wartość poprzez planowanie, sterowanie i kontrolowanie przepływów środków finansowych na płaszczyźnie międzyorganizacyjnej (Hofmann, 2005, s. 205).

Konkludując można sformułować tezę, że działalność gospodarcza podmiotów ekonomicznych, będących zazwyczaj niezależnymi przedsiębiorstwami, jest zawsze realizowana poprzez trzy pasma działań: po pierwsze, pasmo fizyczne (materialne) polegające na przemieszczaniu towarów (czyli rezultatów pracy, które są przeznaczone do sprzedaży) od dostawców (sprzedawców) do odbiorców (nabywców), po dru-

gie, pasmo informacyjne (czyli danych opracowanych do formy zrozumiałej i będącej przesłankami decyzji kierowniczych) polegające na przepływie wiadomości o wymaganiach odbiorców (wiadomości te mogą być generowane przez samych odbiorców albo mogą być prognozowane przez dostawców na podstawie antycypacji przeszłych zdarzeń), po trzecie wreszcie, pasmo finansowe polegające na gromadzeniu i wykorzystywaniu środków finansowych niezbędnych do podtrzymywania działalności gospodarczej i do tworzenia infrastruktury koniecznej dla tej działalności.

Pasma te łączą ze sobą niezależne przedsiębiorstwa, dla których współpraca jest koniecznością. Podstawowe jest niewątpliwie pasmo materialne, bo jego kształtowanie (czyli tworzenie, utrzymywanie i modyfikowanie) wymaga wymiany informacji oraz finansowania operacji i inwestycji. Współpracujące przedsiębiorstwa i łączące je pasma tworzą łańcuch albo nawet sieć dostaw. Każde z tych przedsiębiorstw z pewnością realizuje własny system celów, a skuteczność ich osiągnięcia zależy także od tego, jak działają partnerzy z łańcucha dostaw i od jakości współpracy między nimi. Pozwala to na wprowadzenie pojęcia rozszerzonego przedsiębiorstwa (ang. *extended enterprise*), inaczej określanego też jako przedsiębiorstwo sieciowe (ang. *inter enterprise networking*). Rozszerzone przedsiębiorstwo to zbiór niezależnych przedsiębiorstw osiągających doskonałość w swym rdzennym biznesie i wykorzystujących wyróżniające kompetencje innych przedsiębiorstw wzajemnie kooperujących w ściśle skoordynowany sposób (Brown, Sackett, Wortmann, 1995, s. 243).

Według Tadeusza Kotarbińskiego koordynacja to inaczej uzgodnienie. Ma ona stronę pozytywną i negatywną, polega bowiem na tym, by składniki całości nie przeszkadzały sobie oraz na tym, by się wspomagały (Kotarbiński, 1982, s. 191). T. Kotarbiński dodaje, że koordynacja w swym pozytywnym aspekcie jest tożsama z koncentracją podejmowanych działań na wspólnocie celów, który staje się ośrodkiem koncentracji (Kotarbiński, 1982, s. 192). Odnosząc ten proces do łańcucha dostaw, można dostrzec, że przedsiębiorstwa będące ogniwami tego łańcucha, by sobie nie przeszkadzały, lecz pomagały, powinny się koncentrować wokół wspólnych celów. Poza partykularnymi celami poszczególnych przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw, szczególną rolę odgrywa ich wspólny cel, który powinien zostać sformułowany i uświadomiony.

Cel przedsiębiorstwa a kształtowanie finansów łańcucha dostaw

Jakkolwiek istnieje wiele konkurencyjnych teorii celów przedsiębiorstwa (Noga, 2009; Banaszyk, 1999), to nie wdając się tu w ich analizę porównaw-

czą i ocenę, na potrzeby tego opracowania przyjmuje się klasyczną koncepcję zaliczaną do ortodoksji ekonomicznej. Założenie to pozwala przyjąć, iż: *celem działalności firmy w warunkach gospodarki rynkowej jest maksymalizacja korzyści czerpanych przez właścicieli (...) wartość firmy jest tym miernikiem, którego maksymalizacja jest równoznaczna z maksymalizacją korzyści jego właścicieli* (Czekaj, Dresler, 1997, s. 222). W tej interpretacji podstawowe znaczenie posiada miernik rynkowej wartości dodanej (MVA), czyli nadwyżka wartości rynkowej przedsiębiorstwa nad wartością zainwestowanego w przedsiębiorstwie kapitału. Dążenie do maksymalizacji MVA wymaga, aby w poszczególnych okresach działalności gospodarczej zmierzać do maksymalizowania różnicy między zyskiem operacyjnym po opodatkowaniu a całkowitym kosztem kapitału (własnego i obcego), czyli do maksymalizowania ekonomicznej wartości dodanej (EVA). Zakładając, że rynki finansowe są efektywne, suma zdyskontowanych wskaźników EVA osiągniętych w poszczególnych okresach działalności gospodarczej wyznacza oczekiwany przez właścicieli poziom MVA (Duliniec, 1997, s. 138–144).

Można sobie wyobrazić, że przedsiębiorstwa tworzące łańcuch dostaw prowadzą działalność gospodarczą w zgodzie z tzw. modelem pasożytniczym (charakterystykę tych modeli można znaleźć w: Banaszyk, Fimińska-Banaszyk, 2016, s. 355–364), w ramach którego dominuje liniowa organizacja łańcucha dostaw, jedynie z elementami niezbyt rozbudowanej sieci dostaw. Koordynacja działań gospodarczych uczestników łańcucha ma przede wszystkim formalno-umowny charakter z możliwością ograniczonego wykorzystania systemów EDI. Dostęp do informacji o znaczeniu strategicznym jest mocno ograniczony, a wymianie podlegają tylko informacje absolutnie niezbędne z punktu widzenia zadowolającego działania łańcucha dostaw. Każdy z uczestników łańcucha prowadzi własny rachunek kosztów i jest zainteresowany wzmocnieniem swej siły przetargowej, by uzyskać przewagę nad partnerem i zagarnąć większą część wypracowanej nadwyżki finansowej. Maksymalizacja marży zysku operacyjnego odbywa się także dzięki zawłaszczaniu nadwyżki finansowej wypracowanej przez innych uczestników łańcucha oraz dzięki przerzucaniu na nich części kosztów operacyjnych i wydatków inwestycyjnych. Pozyskiwanie kapitałów finansujących czy to działalność operacyjną, czy też inwestycje jest autonomiczną i niezależną aktywnością każdego z przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw. W tym modelu nie ma zatem finansów łańcucha dostaw, jest tylko finansowanie łańcucha dostaw. Można ocenić, że postępowanie takie zapewnia zwykle tylko krótkookresowe powodzenie dominującemu przedsiębiorstwu, w dłuższym horyzoncie czasowym pozostałe przedsiębiorstwa łańcucha tracą motywację podtrzymywania swej działalności w tym łańcuchu. Z punktu widzenia naczelnego kierownictwa

przedsiębiorstwa pasożytniczej ekonomicznie nasych partnerach zachowanie takie nie musi być nieracjonalne, ponieważ w warunkach tzw. finansyzacji gospodarki światowej i w ślad za tym finansyzacji zarządzania firmą kierownicy są przecież oceniani właśnie w krótkich odcinkach czasu (Banaszyk, 2015).

Można sobie jednak wyobrazić model symbiotyczny, który dzięki realizacji strategii outsourcingu wszelkich działań gospodarczych, jakie podmioty trzecie potrafią efektywniej wykonać, kształtuje sieciową konfigurację organizacji łańcucha, a w wypadku bardziej złożonych łańcuchów — nawet konfigurację klastrową. Koordynacja działalności uczestników łańcucha wymaga intensywnej wymiany informacji, dlatego systemy EDI mogą okazywać się niewystarczające, zatem upowszechnia się praktyka korzystania z hurtowni danych. W istocie oznacza to uprawnienia do wzajemnego dostępu do strategicznych informacji przez wszystkich albo większość uczestników sieci. Zarządzanie kosztami może odbywać się w przekroju całego łańcucha dostaw, aby optymalizować poziom tych kosztów z punktu widzenia produktu finalnego, kierowanego do konsumenta z uwzględnieniem kosztów logistyki odzysku. Kluczowe znaczenie ma wypracowanie przesłanek do sprawiedliwego podziału nadwyżki finansowej pomiędzy wszystkich uczestników łańcucha. Maksymalizowanie MVA dla łańcucha jako całości jest więc naczelnym kryterium decyzyjnym we wszystkich przedsiębiorstwach będących jego ogniwami.

Przejście od zarządzania finansowaniem łańcucha dostaw do zarządzania finansami łańcucha dostaw jest zatem przejawem postępującej integracji łańcucha jako całości. Przywołując tzw. model Poiriera opisujący nasilającą się integrację łańcucha dostaw, warto zwrócić uwagę na obserwację tego autora, że osiągnięcie stanu bliskiego doskonałości w zarządzaniu przedsiębiorstwem uświadamia kadrze menedżerskiej ograniczenia wynikające z niezadowolającego poziomu współpracy z partnerami z łańcucha dostaw. Jest to zazwyczaj motywem do wyłonienia swoistego komitetu zarządzającego łańcuchem jako całością, w skład którego wchodzi reprezentanci wszystkich albo większości przedsiębiorstw tworzących łańcuch, a jeszcze lepiej sieć dostaw (Poirier, Quinn, 2004, s. 24–31). W ten sposób pojawiają się przesłanki do uruchomienia trzech sił napędowych łańcucha dostaw (Allaire, Firsirotu, 2000, s. 72–86). Powstanie komitetu zarządzającego kreuje korporacyjną siłę napędową, bo pozwala monitorować i sterować działalnością gospodarczą łańcucha jako całości. Szczególne znaczenie ma możliwość budowania systemu rekompensat i wynagradzania, które zachęcają kierownictwa poszczególnych przedsiębiorstw do działania czasami suboptymalnego z punktu widzenia partykularnego interesu ekonomicznego, lecz optymalnego z punktu widzenia interesu ekonomicznego łańcucha jako całości (jest to egzemplifikacją

znanej zasady, że suma optimumów części nie składa się na optimum całości).

Drugą siłą napędową dojrzałych łańcuchów dostaw z punktu widzenia ich integracji jest napęd strategiczny nakierowany na kształtowanie silnej pozycji konkurencyjnej całego łańcucha dostaw. Konkurencyjność zależy od oceny, jaką wystawiają klienci (konsumenci finalni), zatem chodzi tu o maksymalizowanie wartości użytkowej produktu finalnego, a właściwie relacji ceny sprzedaży do wartości użytkowej. Wreszcie trzecią siłą napędową są właśnie finanse. W tym wypadku kryterium podstawowym staje się rynkowa wartość dodana (MVA), a nacisk jest położony przede wszystkim na inwestowanie w infrastrukturę logistyczną, której jakość warunkuje realizację zadań związanych z kształtowaniem konkurencyjności całego łańcucha dostaw. Ponadto kontrolowanie poziomu kosztów jest związane z możliwością oferowania konkurencyjnej ceny sprzedaży produktu finalnego.

Metody zarządzania finansami łańcucha dostaw

Jeśli na proces zarządzania finansami łańcucha dostaw spojrzeć z perspektywy dążenia do maksymalizacji MVA całego łańcucha, to — jak sugeruje H.C. Pfohl (Pfohl, 2006) — konieczne jest porzucenie tradycyjnego postrzegania działalności przedsiębiorstw tworzących łańcuch jako miejsc powstawania kosztów na rzecz postawienia zagadnienia, jak ta działalność przyczynia się do tworzenia wartości rynkowej łańcucha jako całości, a w konsekwencji teże wartości każdego przedsiębiorstwa z łańcucha, dzięki rosnącej konkurencyjności produktów oferowanych na rynkach finalnych. Oznacza to przyjęcie strategicznego punktu widzenia naczelnego kierownictwa i abstrahowanie od rozumowania typowego dla kierowników operacyjnych.

Myślenie to może być przedstawione w postaci modelu ogólnego, proponowanego przez Y. Allaire'a i M. Firsirotu (Allaire, Firsirotu, 2000, s. 47–48). Istota tego modelu pokazuje, że wskaźnik tworzenia wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa jest wprost proporcjonalny do ilorazu wielkości osiąganego zysku ekonomicznego w stosunku do wielkości obrotów oraz wprost proporcjonalny do tempa rotacji aktywów ekonomicznych przedsiębiorstwa, a także do pozytywnego wpływu tarczy podatkowej (zależnej od różnicy między wydajnością aktywów ekonomicznych a kosztami zadłużenia). W konsekwencji takiego rozumowania należy dążyć do: zwiększania zysku ekonomicznego, minimalizacji wielkości aktywów ekonomicznych i optymalizacji stopy zadłużenia (w celu wykorzystania dźwigni finansowej i operacyjnej).

V. Popa (Popa, 2013, s. 145) wskazuje, że w łańcuchu dostaw jest możliwe wykorzystanie trzech metod zarządzania finansami. Po pierwsze, jest to metoda odwrotnego faktoringu, czyli współpraca z instytucją finansową podejmującą się roli faktora. Instytucja ta, szybciej niż to wynika ze standardu w obrocie handlowym, przekazuje zaliczkowo zwykle większą część należności, co skutkuje przyspieszeniem rotacji aktywów, zmniejszeniem wielkości aktywów finansowych i zwiększeniem zysku ekonomicznego, czyli podnosi wartość rynkową przedsiębiorstwa. Ponadto zmniejsza ryzyko ekonomiczne, które przyjmuje na siebie faktor. Po drugie, metodą jest zastosowanie platform informatycznych do wyboru i wykorzystania źródeł kredytowania działalności gospodarczej. Pozwala to na skorzystanie z elektronicznej bankowości, która z natury rzeczy oferuje tańszy kredyt i możliwość wykorzystania globalnego rynku finansowego. W najbardziej zaawansowanych wypadkach, za pomocą platformy elektronicznej możliwe jest mobilizowanie kapitałów dzięki crowdsourcingowi. W konsekwencji zmniejszeniu ulega wielkość aktywów ekonomicznych, zwiększa się ich rotacja oraz wzrasta zysk ekonomiczny. Po trzecie wreszcie, jest to metoda stałej współpracy sprzedawców (dostawców), kupujących (odbiorców) i instytucji finansowej (np. banku) z wykorzystaniem wspólnej platformy informatycznej automatyzującej operacje finansowe. Stałość współpracy powoduje większą jej transparentność, przyspiesza obrót towarowo-pieniężny i podnosi wzajemne zaufanie. Czynniki te jeszcze silniej oddziałują na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Metody te są jednak związane z finansową obsługą transakcji kupna i sprzedaży, czyli należą do obszaru zarządzania finansowaniem działalności gospodarczej przedsiębiorstw z łańcucha dostaw. Ponadto nie polegają na finansowej współpracy kooperujących firm.

Zarządzanie finansami łańcucha dostaw jest także możliwe i pożądane. Po pierwsze dlatego, że przedsiębiorstwa z łańcucha mogą dysponować gotówką różnej wielkości, a także z racji swych rozmiarów i historii mogą mieć możliwość pozyskiwania z rynku finansowego kapitału o różnym koszcie. Po drugie, w szczególności gdy przedsiębiorstwa tworzące łańcuch są zlokalizowane w różnych państwach albo działają w warunkach zróżnicowanych reżimów fiskalnych (np. w specjalnych strefach ekonomicznych), opłacalna może stać się praktyka inżynierii rachunkowości i rachunkowości wariantowa.

W procesie zarządzania finansami łańcucha dostaw chodzi o działanie zgodne z obowiązującymi normami prawa w celu obniżenia kosztu kapitału finansującego działalność gospodarczą przedsiębiorstw tworzących łańcuch. Na przykład Leszek Michalczyk wskazuje na możliwości zastosowania relatywnie nowych koncepcji rachunkowości, wywo-

dzących się z paradygmatu finansów behawioralnych. Są nimi, po pierwsze, właśnie inżynieria rachunkowości, czyli praktyka wykorzystania rachunkowości do skutecznej realizacji oczekiwań właścicieli przedsiębiorstwa. Dzięki niej możliwe staje się zarządzanie wysokością zobowiązań podatkowych, zarządzanie poziomem wykazywanego zysku albo straty bilansowej oraz zarządzanie płynnością finansową. W taki sposób staje się możliwe wpływanie na wielkość wypłacanych dywidend, wartość zysku akumulowanego i w ostatecznym rezultacie na rynkową wartość przedsiębiorstwa. Oczywiście inżynieria rachunkowości powinna być stosowana w odniesieniu do rozszerzonego przedsiębiorstwa, czyli łańcucha dostaw jako całości, co jest możliwe tylko w warunkach wysoce zintegrowanego łańcucha z komitetem sterującym wszystkimi albo większością przedsiębiorstw tworzących ten łańcuch. Po drugie, L. Michalczyk postuluje wykorzystanie metody rachunkowości wariantowej polegającej na identyfikowaniu w obowiązującym prawie bilansowym możliwości różnego księgowania identycznych działań gospodarczych. Wybór najwłaściwszego wariantu księgowania pozwala na ułatwienie taniego pozyskiwania kapitałów z rynków finansowych oraz na kształtowanie cenowej atrakcyjności oferowanych produktów. W ostatecznym rachunku przyczynia się do wzrostu rynkowej wartości łańcucha dostaw jako całości (Michalczyk, 2013, s. 8–11).

Zasadniczym problemem w zarządzaniu finansami łańcucha dostaw jest to, że jest on utworzony przez autonomiczne przedsiębiorstwa, z których każde ma swych właścicieli oczekujących atrakcyjnego zwrotu z zainwestowanych kapitałów. Konieczne staje wypracowanie mechanizmu wyrównywania wielkości i tempa wzrostu rynkowej wartości dodanej dla właścicieli poszczególnych przedsiębiorstw. W logistyce utrwalone już miejsce mają pojęcia materialnego i informacyjnego punktu rozdzielania. Są to punkty opisane na fizycznym i informacyjnym paśmie sprzęgającym przedsiębiorstwa łańcucha dostaw. W odniesieniu do pasma finansowego warto byłoby mówić o punkcie finansowego dołączenia, czyli miejscu w łańcuchu, któremu kompensuje się stratę finansową powstałą z tytułu działania partykularnie suboptymalnego ekonomicznie w celu poprawy rynkowej wartości dodanej łańcucha jako całości. W długiej perspektywie czasowej rosnąca konkurencyjność łańcucha jako całości jest przecież warunkiem powodzenia ekonomicznego każdego przedsiębiorstwa tworzącego łańcuch. Taki mechanizm dołączania do sukcesu finansowego można sobie rozmaicie wyobrażać poprzez stosowanie bardziej, albo mniej transparentnych instrumentów finansowych. Niewątpliwie dużą przejrzystością charakteryzowałyby się wzajemna wymiana praw własności między przedsiębiorstwami łańcucha dostaw, wtedy przedsiębiorstwa

podejmujące decyzje partykularnie suboptymalne ekonomicznie kompensowałyby sobie ponoszone straty przez uzyskiwanie dywidend od przedsiębiorstw przechwytyjących nadwyżki finansowe z tytułu rosnącej konkurencyjności łańcucha jako całości. Mniej przejrzyste byłyby umowy zawierane incydentalnie a dotyczące doradztwa czy praw do znaków towarowych.

Konkluzje

Podstawowe wnioski z przeprowadzonego powyżej rozumowania są następujące:

1. Zarządzanie finansowe w łańcuchu dostaw jest równoważną praktyką menedżerów logistyki z zarządzaniem fizycznym przepływem towarów oraz zarządzaniem systemem informacji w łańcuchu dostaw.
2. Celem podstawowym zarządzania finansowego w łańcuchu dostaw jest budowanie atrakcyjnej pozycji konkurencyjnej łańcucha jako całości, czego skutkiem staje się maksymalizacja rynkowej wartości dodanej zarówno każdego z przedsiębiorstw tworzących łańcuch, jak i łańcucha jako całości, który może być postrzegany w postaci tzw. rozszerzonego przedsiębiorstwa.
3. Dwoisty charakter zarządzanego obiektu, tzn. dążenie do maksymalizacji rynkowej wartości dodanej rozszerzonego przedsiębiorstwa i jednocześnie maksymalizacji rynkowej wartości dodanej każdego z przedsiębiorstw tworzących łańcuch, wymaga wypracowania i wdrożenia specjalnego mechanizmu finansowego kompensowania skutków suboptymalnych decyzji menedżerów pojedynczych przedsiębiorstw w celu optymalizacji wyników finansowych łańcucha jako całości.
4. Przyczynianie się do wzrostu konkurencyjności finalnych produktów łańcucha jest w dłuższym czasie warunkiem koniecznym powodzenia ekonomicznego każdego z przedsiębiorstw tworzących łańcuch.

Znaczenie zarządzania finansowego odniesionego do łańcucha dostaw nie powinno zaskakiwać, bowiem każda działalność biznesowa poza sferą realną i sferą informacyjną, posiada przecież też sferę finansową. Zarządzanie łańcuchem dostaw nie może więc pomijać problematyki finansów i finansowania. Jednak w ślad za Luca Mattia Gelsomino i współpracownikami można przytoczyć ocenę, iż należałoby opracować ogólną teorię finansów łańcucha dostaw, zintensyfikować badania empiryczne rzeczywistego finansowania łańcucha dostaw oraz zbadać zależność między metodami tego finansowania a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw (Gelsomino i in., 2016, s. 362).

Bibliografia

- Allaire, Y., Firsirotu, M. (2000). *Myślenie strategiczne*. Warszawa: WN PWN.
- Banaszyk, P. (1999). *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Banaszyk, P. (2014). Zwinne dostosowania przedsiębiorstw na rynkach z okazjonalną przewagą konkurencyjną. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 76 (1).
- Banaszyk, P., Fimińska-Banaszyk, R. (2016). Symbiotic and parasitic supply chains. *Research in Logistics and Production*, 6 (5).
- Banaszyk, P. (2015). Jak odwrócić finansyzację. *Gazeta Prawna*, 27.07.
- Brown, J., Sackett, P., Wortmann, J. (1995). Future manufacturing systems — towards the extended enterprise. *Computer in Industry*, 25.
- Czekaj, J., Dresler, Z. (1997). *Podstawy zarządzania finansami firm*. Warszawa: WN PWN.
- Duliniec, A. (1997) *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Warszawa: WN PWN.
- Gelsomino, L.M. i in. (2016). Supply chain finance: a literature review. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 46 (4).
- Hagel, J., Seely-Brown, J. (2005). *The only sustainable edge: why business strategy depends on productive friction and dynamic specialization*. Boston: Harvard Business Press.
- Hoberg, K., Alicke, K. (2013). 5 Lessons for Supply Chains from the Financial Crisis. *Supply Chain Management Review*, 9/10.
- Hofmann, E. (2005). Supply chain finance: some conceptual insight. W: R. Lasch, C.G. Janker (Hrsg.), *Logistik management — innovative logistikkonzepte*. Wiesbaden.
- Kotarbiński, T. (1982) *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Ossolineum.
- Michalczyk, L. (2013). *Rola inżynierii rachunkowości w kształtowaniu wyników finansowych przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Noga, A. (2009). *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Pfohl, H.C. (2004). *Logistik management. Konzeption und Funktionen*. Darmstadt: Darmstadt Technical University.
- Pfohl, H.C. (2006). *Finansowe aspekty łańcucha dostaw: zorientowanie na koszt a wartość w logistyce*; <http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/4375-finansowe-aspekty-lancucha-dostaw--zorientowanie-na-koszt-a-wartosc-w-logistyce> (12.07.2017).
- Pfohl, H.C., Gomm, M. (2009). Supply chain finance: optimizing financial flows in supply chains. *Logistics Research*, 1 (3–4).
- Poirier, C., Quinn, F. (2004). How are we doing — a survey of supply chain progress. *Supply Chain Management Review*, 8 (8).
- Popa, V. (2013). The financial supply chain management: a new solution for supply chain resilience. *Amfiteatru Economic*, XV (33).
- Trzecieliński, S. (2011). *Przedsiębiorstwo zwinne*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

PWE poleca



Prezentowana książka ma charakter teoretyczno-empiryczny. Trzy początkowe rozdziały stanowią część teoretyczną. W rozdziale pierwszym omówiono genezę prosumpcji i jej istotę. Wskazano na duże rozbieżności w jej definiowaniu przez różnych badaczy, proponując własną autorską definicję tego pojęcia. Rozdział drugi poświęcony jest prosumpcji jako złożonemu zachowaniu rynkowemu. Przedstawiono ją również w ujęciu procesowym. Omówiono cechy prosumenta jako aktywnego uczestnika rynku i marketingowego partnera oferentów. W rozdziale trzecim przedstawiono natomiast prosumpcję w ujęciu czterowymiarowym, przyjmując, że ma ona wymiar innowacyjny, relacyjny, wizerunkowy i etnocentryczny. Dwa kolejne rozdziały tworzą empiryczną część opracowania, w której na podstawie wyników badań pierwotnych dokonano empirycznej weryfikacji założeń przyjętych na podstawie wyników poznawczo-krytycznej analizy literatury przedmiotu. Podsumowaniem dokonanych analiz jest opracowany przez autorkę finalny model prosumpcji.

www.pwe.com.pl