

prof. dr hab. Piotr Banaszyk

E-mail: piotr.banaszyk@ue.poznan.pl; nr ORCID 0000-0002-9457-3613

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Logistyki Międzynarodowej

# Istota i znaczenie strumienia finansowego w łańcuchu dostaw

*The essence and importance of the financial stream in the supply chain*

Opracowanie jest poświęcone finansom łańcucha dostaw. Wobec dyskusyjności traktowania strumienia finansowego w łańcuchu dostaw jako przedmiotu zainteresowań menedżerów logistyki, podjęto próbę identyfikacji i ujawnienia związków między finansami łańcucha dostaw a konkurencyjnością tego łańcucha jako całości. Scharakteryzowano podejścia do pojmowania finansów łańcucha dostaw oraz wskazano, jak wykorzystanie różnych metod finansowych wpływa na wzmacnianie konkurencyjności łańcucha. Przedstawiono też problemy i dylematy wynikające z poszukiwania zgodności między celami przedsiębiorstw uczestniczących w łańcuchu dostaw a łańcuchem jako całością. Zastosowana metoda badawcza to identyfikacja, interpretacja i rozwinięcie dotychczasowego stanu wiedzy w przedmiotowym zakresie.

## **Słowa kluczowe:**

finanse łańcucha dostaw, zarządzanie łańcuchem dostaw, cele zarządzania łańcuchem dostaw, konkurencyjność łańcucha dostaw

The study is devoted to the finance supply chain. Due to the controversial treatment of the financial stream in the supply chain as the object of interest of logistics managers, an attempt was made to identify and disclose the relationship between the finance supply chain and the competitiveness of this chain as a whole. The approaches to understanding the finance supply chain was characterized and the use of various financial methods influencing the competitiveness of the chain was indicated. Problems and dilemmas resulting from the search for compatibility between the objectives of enterprises participating in the supply chain and the chain as a whole were also pointed out. The applied research method is the identification, interpretation and development of the current state of knowledge in the subject area.

## **Key words:**

finance supply chain, supply chain management, supply chain management goals, supply chain competitiveness

JEL: M21, L21, L22

## **Wstęp**

Wiele rozmaitych czynników spowodowało, że we współczesnej gospodarce bardziej liczą się łańcuchy dostaw niż pojedyncze przedsiębiorstwa. Jedne z ważniejszych czynników to finansyzacja zarządzania i gospodarki, liberalizacja międzynarodowych stosunków gospodarczych oraz informatyzacja zarządzania.

Finansyzacja gospodarki polega na autonomizacji sektora finansowego i zajęciu przez niego nadrzędnej pozycji w relacji do realnej gospodarki, co pozwala elitom finansowym uzyskać znaczący, a nawet dominujący wpływ na politykę gospodarczą państw i ich ugrupowań (Ratajczak, 2012, s. 282). Przedstawiona interpretacja finansyzacji jest jej ujęciem ogólnym. Prowadzi ona do możliwości interpretacji węższej, bo dotyczącej zasad i metod zarządzania podmiotami ekonomicznymi. Działalność finansowa i dochody z niej stają się znaczące, a czasem nawet przeważają-

ce w stosunku do całokształtu aktywności gospodarczej tych podmiotów i w perspektywie mogą przeważać w kreacji ich zysków (Ratajczak, 2012, s. 282). Nie dziwi zatem, że w miarę postępu integracji łańcuchów dostaw w zarządzaniu nimi coraz bardziej znaczący staje się komponent finansowy. Operacje finansowe są łatwiejsze do przeprowadzenia w dużych grupach podmiotów ekonomicznych, a takimi są właśnie łańcuchy dostaw. Nic dziwnego, że obok fizycznego i informacyjnego strumienia w łańcuchu dostaw pojawia się strumień finansowy i jego wpływ na wyniki ekonomiczne staje się coraz istotniejszy.

Liberalizacja międzynarodowych stosunków gospodarczych oznacza stopniowe zanikanie ograniczeń i barier w przepływie towarów, ludzi i kapitałów między państwami (Sitko, 2019). Stwarza to okazję do poszukiwania optymalnej lokalizacji w szczególności zakładów produkcyjnych i jednostek usługowych. W zależności od potrzeb chodzi o minimalizację ponoszonych kosztów, dostęp do atrakcyjnych

rynków zbytu lub zaopatrzenia czy też możliwość zatrudnienia pracowników o unikatowych kwalifikacjach itp. Dzięki temu procesowi pogłębia się międzynarodowy podział pracy i krystalizują silnie skoperowane ugrupowania przedsiębiorstw. Przewagę konkurencyjną uzyskują te z nich, które racjonalniejsze skonfigurują swój łańcuch dostaw.

Wreszcie narastający stopień informatycznego wsparcia zarządzania łańcuchem dostaw polega na coraz większej automatyzacji procesu decyzyjnego i zastępowaniu pracy ludzi przez systemy informatyczne. Wzrastająca złożoność i wielkość współpracujących ze sobą przedsiębiorstw i innych instytucji wymaga gromadzenia wielkiej liczby danych oraz ich szybkiego przetwarzania i wykorzystywania. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu na dużą skalę różnego typu tzw. BOT-ów. BOT jest oprogramowaniem umożliwiającym wykonywanie rozmaitych działań substytuujących pracę człowieka (<http://archive.is/7soG>, 13.02.2019). Innymi słowy, użycie BOT-ów daje możliwość wykorzystania sztucznej inteligencji do szybszego i racjonalniejszego (w sensie optymalizacji zadanych kryteriów) dokonywania istotnych wyborów co do kształtowania procesów logistycznych w łańcuchu dostaw.

Powyższe czynniki z konkurencyjnego punktu widzenia uprzywilejowują te przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność gospodarczą w ramach ugrupowań tworzących racjonalnie skonfigurowane międzynarodowe łańcuchy dostaw. Celem podstawowym niniejszego opracowania jest identyfikacja i interpretacja roli komponentu finansowego w łańcuchu dostaw. W pierwszej kolejności analizie i krytycznej ocenie zostanie poddany udział finansów w strukturze aktywności łańcucha dostaw, a potem podjęta będzie próba identyfikacji wpływu finansów na konkurencyjność przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw i konkurencyjność łańcucha dostaw jako całości. Wreszcie zostanie dokonana analiza i ocena możliwości jednoczesnego osiągania strategicznych celów łańcucha dostaw i przedsiębiorstw uczestniczących w tym łańcuchu.

## Rekonstrukcja i interpretacja pojęcia finansów łańcucha dostaw

Powszechnie przyjmuje się, że pojęcie łańcucha dostaw może być definiowane ze względu na dwa aspekty: procesowy i strukturalny. Z procesowego punktu widzenia łańcuch dostaw to „sekwencja zdarzeń w przemieszczaniu dóbr, zwiększająca ich wartość” ([https://www.logistyka.net.pl/slownik-logistyczny/szczegoly/611,lan\\_cuch\\_dostaw](https://www.logistyka.net.pl/slownik-logistyczny/szczegoly/611,lan_cuch_dostaw), 13.02.2019). Z kolei ze względu strukturalnego to „grupa przedsiębiorstw realizująca wspólnie działania niezbędne do zaspokojenia popytu na określone produkty w ca-

łym łańcuchu przepływu dóbr — od pozyskiwania surowców do dostaw dla ostatecznego odbiorcy” ([https://www.logistyka.net.pl/slownik-logistyczny/szczegoly/611,lan\\_cuch\\_dostaw](https://www.logistyka.net.pl/slownik-logistyczny/szczegoly/611,lan_cuch_dostaw), 13.02.2019).

Aspekt procesowy jest bardzo niejednoznaczny i umożliwia najrozmaitsze interpretacje. Pojawiają się pytania o to, jakie zdarzenia są powiązane z przemieszczaniem dóbr oraz w jaki sposób mierzyć owo zwiększanie wartości. Jeśli przywołać prakseologiczne rozumienie zdarzenia, to właściwym jego znaczeniem jest zmiana charakterystyki danej rzeczy, inna niż wynikająca ze zmiany położenia na osi czasu (Zieleniewski, 1978, s. 41–42). Przemieszczenie oznacza oczywiście zmianę lokalizacji w przestrzeni. Zdarzenia powiązane z przemieszczaniem dóbr to, wobec powyższego, wszelkie zmiany położenia tych dóbr w dwuwymiarowej przestrzeni (dalej lub wyżej). Dodatkowo jednak zmiany tego położenia *ex definitione* powinny dodawać wartości tym dobrom. O jaką wartość zatem chodzi? Inne są przecież wartości preferowane przez producentów, a inne przez konsumentów. Jeśli producenta utożsamiać z przedsiębiorstwem, to wedle najlepszej wiedzy ekonomicznej (przynajmniej w jej ortodoksyjnym paradygmacie) „celem działalności firmy w warunkach gospodarki rynkowej jest maksymalizacja korzyści czerpanych przez właścicieli, a wartość firmy jest tym miernikiem, którego maksymalizacja jest równoznaczna z maksymalizacją korzyści dla właścicieli” (Czekaj, Dresler, 1997, s. 222). Podstawowe znaczenie ma więc miernik rynkowej wartości dodanej (MVA), czyli nadwyżka wartości rynkowej przedsiębiorstwa nad wartością zainwestowanego w przedsiębiorstwie kapitału (Banaszyk, 2018, s. 4). Gdyby jednak przyjąć perspektywę konsumenta, to tą wartością jest poszukiwanie satysfakcji z korzystania z nabytych dóbr, wynikającej z ich użyteczności („Maksymalizujący użyteczność konsument wybiera taką kombinację dóbr, dla której najwyższa osiągalna krzywa obojętności jest zaledwie styczna do linii budżetowej”, Begg, Fischer, Dornbusch, 1993, s. 161).

Te dwie wskazane wartości różnią się między sobą, stąd problem — która jest ważniejsza? Odpowiedź na takie pytanie można znaleźć w publikacjach Petera Druckera. Zastanawiając się, czym jest firma, Drucker wskazywał, że biznes powinien być definiowany „przez zaspokojenie potrzeb klienta nabywającego produkt lub usługę danej firmy” (Drucker, Maciariello, 2011, s. 63). Zatem podstawowym kryterium optymalizacji w łańcuchu dostaw jest wartość użytkowa produktu (do dóbr materialnych może dołączyć usługa), a wartość rynkowa firmy jest kryterium pomocniczym, czyli warunkiem brzegowym. Taka interpretacja pozwala na dwojaki postrzeganie procesów finansowych w łańcuchu dostaw — finanse jako czynnik lewarujący wartość firmy oraz jako zwiększający wartość użytkową produktu.

Jeśli techniki finansowe są używane do zwiększania wartości rynkowej firm tworzących łańcuch dostaw, to może to odbywać się niezależnie od poziomu logistycznej obsługi klienta (odpowiedzialnej za zwiększanie użyteczności produktu) albo zamiast zwiększania tejże użyteczności, czyli bez szkody dla wyniku finansowego pomimo zmniejszenia np. udziału w rynku (jest to przejaw finansyzacji zarządzania).

Powyższe spostrzeżenie koresponduje z systematyzacją podejść do finansów łańcucha dostaw zaproponowaną przez Simona Templara i współautorów (Templar, Camerinelli, Findlay, 2012, s. 6.):

- podejście (szkoła) do zarządzania finansami łańcucha dostaw, które obejmuje wszelkie dostępne techniki i instrumenty zarządzania przepływami finansowymi w łańcuchu dostaw, czyli zajmuje się przepływami finansowymi o wektorze przeciwnym do wektora przepływu dóbr w łańcuchu dostaw;
- podejście (szkoła) do finansowania łańcucha dostaw, które włącza techniki i instrumenty poprzedniego podejścia i uzupełnia je o techniki i instrumenty optymalizowania finansów łańcucha dostaw jako całości ze względu na optymalizację efektywności finansowej tego łańcucha. Przedmiotem sterowania są więc przepływy i rozwiązania finansowe o wektorach zarówno przeciwnych, jak i zgodnych z przepływem dóbr w łańcuchu dostaw. Dodatkowo w zakres zadań wchodzi: finansowanie infrastruktury, zarządzanie kapitałem pracującym, zarządzanie kredytem kupieckim itp.;
- podejście (szkoła) skupione na płatnościach nabywców, głównie w odniesieniu do wszystkich typów rozwiązań odwrotnego faktoringu, wspieranych przez odpowiednią technologię IT. Jest to opcja rozliczenia faktury na samym końcu finansowego łańcucha dostaw.

Pierwsze z powyżej wymienionych podejść pozwala na podwyższenie poziomu sprawności obrotu towarowo-pieniężnego, co oznacza zwiększenie szybkości inkasa należności, czyli poprawę wyniku finansowego podmiotu ekonomicznego będącego dostawcą. Podejście to bezpośrednio wpływa na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa uczestniczącego w łańcuchu dostaw, lecz nie musi przyczyniać się do poprawy użyteczności oferowanej klientowi przez łańcuch jako całość. Punkt ciężkości jest bowiem skoncentrowany na wartości istotnej dla producenta, niezależnie od tego, co dzieje się z wartością dla konsumenta.

Drugie podejście łączy dążenie do wzrostu obu wartości. Wynika to z kompleksowego ujęcia finansów łańcucha dostaw, czyli skoncentrowania uwagi na przyspieszeniu obrotu towarowo-pieniężnego i równoczesnym wykorzystaniu najtańszych źródeł finansowania infrastruktury łańcucha i zapasów gromadzonych w jego ogniwach. W tych ostatnich wypadkach zasoby finansowe przedsiębiorstw łańcucha mogą stać się alternatywnymi źródłami finansowania

inwestycji infrastrukturalnych i zapasów. Racjonalizacja gospodarki zapasami może też prowadzić do podwyższania poziomu logistycznej obsługi konsumentów. Ponadto przyjmowane rozwiązania finansowe mogą czynić płatności konsumenckie bardziej przyjaznymi.

Wreszcie trzecie podejście jest jednoznacznie skłonne na ułatwieniach dla nabywców, w tym dla finalnych konsumentów. Pozwala na koncentrację na podnoszeniu wartości dla konsumenta.

Jeśli jednak uczynić centralnym strukturalny aspekt łańcucha dostaw, to problematyka finansów łańcucha dostaw powinna być rozważona z punktu widzenia interesów grupy przedsiębiorstw. Tutaj pojawia się kolejny dylemat — są to interesy każdego przedsiębiorstwa jako autonomicznego bytu ekonomicznego czy też jest to ich interes wspólny, czyli interes łańcucha dostaw jako całości?

O ile bowiem każde autonomiczne przedsiębiorstwo posiada jeden ośrodek decyzyjny i wykorzystuje strukturę administracyjną do realizacji swego podstawowego celu, o tyle łańcuch dostaw jako grupa przedsiębiorstw nie dąży przeciwie do sumy celów przedsiębiorstw tę grupę tworzących. W tym wypadku problem polega na konieczności znalezienia rozwiązania, dzięki któremu dałoby się pogodzić dążenie do maksymalizacji wartości rynkowej przez łańcuch dostaw oraz przez każde z przedsiębiorstw go tworzących. Jeśli cel łańcucha dostaw ma być zrealizowany, to przynajmniej niektóre z przedsiębiorstw tej grupy powinny działać z ekonomicznego punktu widzenia suboptymalnie, a to z pewnością nie zadowoli właścicieli tych firm i instytucji dostarczających kapitały. Jeśli maksymalizacja wartości rynkowej ma być osiągnięciem każdego z przedsiębiorstw grupy, to niemożliwe będzie osiąganie celu przez łańcuch dostaw jako całość. Dążenie do maksymalizacji rynkowej wartości dodanej łańcucha dostaw i jednocześnie do maksymalizacji rynkowej wartości dodanej każdego z przedsiębiorstw tworzących ten łańcuch wymaga wypracowania i wdrożenia specjalnego mechanizmu finansowego kompensowania skutków suboptymalnych decyzji menedżerów pojedynczych przedsiębiorstw w celu optymalizacji wyników finansowych łańcucha jako całości. Osiąganie tych celów w ramach łańcucha dostaw posiada zatem, poza aspektem technokratycznym (standardy i harmonogramy), także aspekt społeczny (zaangażowanie i zaufanie).

## Finanse łańcucha dostaw jako czynnik konkurencyjności

Jeśli finanse łańcucha dostaw mają być czynnikiem jego konkurencyjności, to znaczy, że są uznawane za jedną z przyczyn pozwalających na lub ułatwiających zbudowanie cenionej przez klientów finalnych warto-

ści użytkowej oferowanych produktów. Kluczowe znaczenie ma tu rozumienie pojęcia przewagi konkurencyjnej. Po dokonaniu analizy wielu propozycji definicyjnych, na przykład Kamila Malewska konkluduje, iż „przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa oznacza, że ma ono coś, czego inni nie mają, że robi coś lepiej od konkurentów lub robi coś, czego oni nie potrafią, co w konsekwencji pozwala na kreowanie i utrzymywanie lepszych wyników niż wyniki konkurentów” (Malewska, 2013, s. 53–60). Stwierdzenie to można odnieść zarówno do pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i do łańcucha dostaw. Jest to jednak ewidentnie podejście od strony biznesu, bo kryterium ostatecznej oceny jest wynik mierzony np. zyskiem, wartością dodaną dla akcjonariuszy albo też udziałem w rynku. Możliwe jest jednakże podejście od strony klienta — przewagę ma ta firma albo łańcuch dostaw, które kreują wyższy poziom satysfakcji u odbiorcy dobra lub usługi, czyli potrafią stworzyć wartość użytkową atrakcyjniejszą od innych oferentów.

Finanse łańcucha dostaw pojmowane w najszerszym znaczeniu, czyli zgodnie z podejściem finansowania łańcucha dostaw, są czynnikiem oddziałującym zarówno na wynik finansowy łańcucha oddałości, jak i na satysfakcjonowanie finalnego klienta. Zatem z punktu widzenia jednoczesnego kształtowania przewagi konkurencyjnej w jej biznesowym i konsumenckim aspekcie zakres przedmiotowy finansów łańcucha dostaw powinien obejmować przede wszystkim: finansowanie inwestycji infrastruktury procesów logistycznych i produkcyjnych, zarządzanie kapitałem obrotowym, zarządzanie przepływami finansowymi oraz zarządzanie źródłami finansowania (Hofmann, 2005, s. 208–214).

Finansowanie inwestycji infrastruktury procesów logistycznych w łańcuchu dostaw obejmuje ogół niezbędnych przedsięwzięć inwestycyjnych realizowanych przez każde z ogniw tego łańcucha. W ślad za Czesławem Skowronkiem przyjmuje się, że infrastrukturę logistyczną stanowią wszelkie środki techniczne, a w szczególności: środki transportu i manipulacji umożliwiające przemieszczanie przedmiotów materialnych pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw i wewnątrz nich, budynki, budowle i ich wyposażenie pozwalające przechowywać i składować te przedmioty, opakowania o funkcjach ochronnych i transportowych oraz systemy informacyjno-komunikacyjne umożliwiające wymianę informacji między ogniwami łańcucha dostaw (Skowronek, Sarjusz-Wolski, 2003, s. 82–83). Z kolei finansowanie infrastruktury produkcyjnej wiąże się z podejmowaniem niezbędnych inwestycji kształtujących system produkcyjny przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw. System ten to zorganizowany układ materialny, energetyczny i informacyjny służący wytwarzaniu dóbr i usług (Borkowski, Ulewicz, 2008, s. 13). Infrastruktura logistyczno-produkcyjna łańcucha dostaw składa się zatem z infrastruktury procesów logistycznych i syste-

mu technicznego przedsiębiorstw łańcucha. Nowoczesna i kosztoszczędna infrastruktura logistyczno-produkcyjna pozwala zarówno na utrzymywanie założonego standardu jakości logistycznej obsługi klienta, jak i na dyscyplinowanie kosztów całkowitych działalności gospodarczej. Najważniejsze jednak jest to, iż poszczególne ogniw łańcucha powinny cechować się kompatybilnością tej infrastruktury. Kompatybilność logistyczna oznacza wysoką specyficzność zasobów infrastrukturalnych użytkowanych w łańcuchu dostaw. W ślad za Oliverem Williamsonem przyjmuje się, że specyficzność zasobów polega na niemożności ich łatwego wykorzystania we współpracy z innymi przedsiębiorstwami (spoza łańcucha dostaw) z powodu specyficzności lokalizacji, specyficzności cech fizycznych i specyficzności kwalifikacji kadry, a także — jak inni dodają — specyficzności czasu, co wynika z synchronizacji operacji gospodarczych (Sobiecki, 2011, s. 146). Specyficzność infrastruktury logistyczno-produkcyjnej dotyczy inwestycji o relatywnie długim okresie zwrotu zainwestowanych kapitałów, a to kreuje preferencję do długotrwałej współpracy. Czas współpracy powinien być co najmniej tak długi, by inwestycja w infrastrukturę zdolała się amortyzować. Jeśli nie ma tej stałości kooperacji, to racjonalny dostawca powinien w kalkulować w cenę dobra albo usługi potencjalny koszt zmiany odbiorcy (Williamson, 1998, s. 23–58). W konsekwencji wszystkie przedsiębiorstwa łańcucha dostaw są zainteresowane stabilizacją jego struktury i rosnącym stopniem kompatybilności użytkowanej infrastruktury logistyczno-produkcyjnej. Finansowanie tych inwestycji staje się żywotnym interesem ekonomicznym łańcucha dostaw jako całości. Nie jest więc obojętne, kiedy i gdzie takie inwestycje będą zrealizowane. Wymagana jest zapewne analiza kluczowych czynników sukcesu dla łańcucha dostaw jako całości. Tak zwane kluczowe czynniki sukcesu to te zasoby, które w decydującym stopniu warunkują powodzenie ekonomiczne (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004, s. 280). Poszczególne przedsiębiorstwa łańcucha dysponują zwykle ograniczonym budżetem inwestycyjnym, a potrzeby inwestycyjne są różnie rozlokowane pomiędzy te przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia budowania konkurencyjności łańcucha jako całości nie jest obojętne, w jakiej kolejności inwestycje będą realizowane, pojawia się więc potrzeba ich koordynowania i najlepiej wspólnego finansowania na wynegocjowanych warunkach.

Zarządzanie kapitałem obrotowym w ramach łańcucha dostaw również można rozpatrywać z punktu widzenia interesów ekonomicznych zarówno producenta, jak i konsumenta. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez KPMG (KPMG, 2014, s. 16), w opinii większości menedżerów przedsiębiorstw zarządzających kapitałem obrotowym w sposób usystematyzowany celem tego zarządzania jest poprawa płynności i struktury bilansu (67% opinii), a także

poprawa rentowności (54%), poprawa wewnętrzne-go finansowania (36%) oraz utrzymanie założonego poziomu gotówki (26%). Standardowymi celami są zwykle poprawa płynności albo rentowności, chociaż z badań KPMG wynika, iż 20% menedżerów wskazało, iż w ich wypadku cele te są realizowane łącznie. W komentarzu konsultanta KPMG pojawia się jednak wątpliwość, czy jest to możliwe. Cel główny zarządzania kapitałem obrotowym zależy bowiem od strategii, w ramach której się do niego dąży (Wasilewski, Zabolotnyy, 2009, s. 5). Tak zwana strategia konserwatywna zmierza do maksymalizacji płynności finansowej, a strategia agresywna — do maksymalizacji zysku ekonomicznego. Badania przeprowadzone przez Wasilewskiego i Zabolotnyy'ego pokazują, że zastosowanie tych strategii w ich skrajnej formie nie prowadzi do zadowalającego zwrotu z zainwestowanych kapitałów przez właścicieli (miernik EVA — wartość dodana dla akcjonariuszy). Dlatego postulują oni stosowanie strategii umiarkowanej, czyli o zmiennym celu głównym w zależności od okoliczności (Wasilewski, Zabolotnyy, 2009, s. 20). Generalnie jednak zarządzanie kapitałem obrotowym zmierza do bogacenia się właścicieli. Przenosząc punkt ciężkości rozumowania z pojedynczego przedsiębiorstwa na łańcuch dostaw, można przywołać ideę efektywnego zarządzania kapitałem obrotowym w łańcuchu dostaw poprzez metodę zintegrowanego systemu dostaw. Przedsiębiorstwa tworzące łańcuch dostaw mogą utworzyć grupę zakupową i poprzez nią realizować zakupy dóbr i usług, korzystając z efektu skali i dużej siły przetargowej. Oznacza to zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy oraz optymalizowanie procesu dostaw (Zimoiń, 2012, s. 789–794). Jak można się zorientować, dopiero zarządzanie kapitałem obrotowym metodą zintegrowanego systemu dostaw umożliwia jednocześnie maksymalizowanie płynności poszczególnych przedsiębiorstw łańcucha dostaw (tworzy to bezpieczną strategicznie perspektywę) oraz maksymalizowanie zysku ekonomicznego (co z kolei sprzyja budowaniu bogactwa właścicieli).

Zarządzanie kapitałem obrotowym jest także związane z kształtowaniem warunków płatności dla odbiorców (w tym klientów finalnych). Zależność jest oczywista — im atrakcyjniejsze te warunki (dłuższe okresy inkasa należności i większe upusty z tytułu nabywanego wolumenu produktów), tym większe potrzeby kapitałowe. Ważnym narzędziem na rynku B2B jest tu faktoring. „Faktoring oznacza długookresową współpracę między wyspecjalizowaną instytucją factoringową a przedsiębiorstwem, w ramach której przedsiębiorstwo przelewa na instytucję factoringową krótkoterminowe wierzytelności pieniężne, przysługujące mu z tytułu sprzedanych towarów lub usług, instytucja factoringowa płaci za przelaną wierzytelność przedsiębiorstwu i świadczy na jego rzecz usługi związane z samym przelewem oraz usługi do-

datkowe” (Kreczmańska-Gigol, 2006, s. 11). Skutkiem jest szybsze inkaso należności i przeniesienie ryzyka na instytucję finansową. Podobną rolę w transakcjach na rynkach zagranicznych odgrywa forfaiting. „Forfaiting jest to forma średnio- i długoterminowego finansowania transakcji handlowych, polegająca na skupowaniu wierzytelności przed terminem płatności, przy czym wierzytelności handlowe muszą być odpowiednio zabezpieczone. Najczęstszą formą zabezpieczenia są weksle. Skupowanie wierzytelności jest ostateczne, ponieważ bank przejmuje na siebie całe ryzyko odzyskania pieniędzy od dłużnika. Transakcja forfaitingu dotyczy z reguły dużych kwot i dość odległych terminów płatności, co najmniej kilkuset tysięcy USD i minimum 180 dni” (Niemczycki, 2001, s. 198). Żadna z tych technik nie ma zastosowania na rynkach B2C. Jednak i w tym wypadku współpraca z instytucją finansową może odbywać się z korzyścią dla sprzedającego i kupującego. Narzędziem jest tu przede wszystkim kredyt udzielany przez instytucję finansową klientowi finalnemu, dzięki któremu to kredytowi ostatnie przedsiębiorstwo w łańcuchu dostaw realizuje przychód ze sprzedaży. Znaczenie tej usługi finansowej będzie prawdopodobnie wzrastać, o czym świadczą dotychczasowe tendencje pokazujące, że kredytowanie zakupów jest coraz częstszym sposobem finansowania konsumpcji dóbr trwałego i nietrwałego użytku (Utzig, 2015, s. 395–409).

Jeszcze bardziej wyrafinowane metody finansowe są możliwe do wykorzystania, jeśli przedsiębiorstwa uczestniczące w łańcuchu dostaw zdecydują się na integrację procesu zarządzania przepływami finansowymi. Na plan pierwszy wysuwa się metoda cash pooling, czyli umowa o wspólnym zarządzaniu płynnością finansową lub umowa konsolidacji rachunków bankowych. Umowa jest zawierana między bankiem a grupą przedsiębiorstw (np. uczestnikami łańcucha dostaw), wśród których wskazuje się tzw. pool leadera (może to być np. wiodące przedsiębiorstwo w łańcuchu albo komitet zarządzający łańcuchem, jeśli skorzystać z propozycji Charlesa Poiriera). Celem wspólnego działania jest optymalizowanie zarówno kosztów finansowych grupy, jak i dziennych sald na rachunkach bieżących (Włodarczyk, 2014, s. 62–75). W konsekwencji zmniejsza się zapotrzebowanie uczestników umowy na zewnętrzne finansowanie bieżącej działalności i tym samym zmniejszeniu ulega też ciągniony koszt działalności gospodarczej w łańcuchu jako całości.

Powyższe rozważania prowadzą do ujęcia najogólniejszego, czyli do zarządzania źródłami finansowania przedsiębiorstw. Bezpośrednie wytyczne w tej dziedzinie można wyprowadzić z tzw. teorii hierarchii źródeł finansowania, według której istnieje uniwersalna kolejność sięgania po dostępne źródła tego typu. Kolejność ta jest następująca (Dulinić, 2015, s. 77):

- a) na początku preferowane są wewnętrzne źródła finansowania, tzn. zyski zatrzymane (wewnętrzne źródło kapitału własnego) oraz nadwyżki środków pieniężnych i krótkoterminowych aktywów finansowych;
- b) po wyczerpaniu się wewnętrznych źródeł finansowania sięga się do źródeł zewnętrznych. Najpierw poprzez emisję papierów dłużnych, a następnie hybrydowych i w ostatniej kolejności — papiery udziałowe (akcje).

Na tym tle pojawiają się dwa spostrzeżenia odniesione do łańcucha dostaw. Po pierwsze, nadwyżki środków pieniężnych i krótkoterminowe aktywa finansowe mogą stać się składnikami cash pooling. Po drugie, szczególnie widoczny staje się relatywizm tego co zewnętrzne, a co wewnętrzne. Z punktu widzenia każdego przedsiębiorstwa uczestniczącego w łańcuchu dostaw finansowanie na bazie cash pooling i innych konwencjonalnie zewnętrznych źródeł jest właśnie zewnętrzne. Ale już z punktu widzenia łańcucha dostaw postrzeganego np. jako tzw. rozszerzone przedsiębiorstwo, identyfikacja zewnętrznych źródeł jest inna. Rozszerzone przedsiębiorstwo to zbiór niezależnych przedsiębiorstw osiągających doskonałość w swym rdzennym biznesie i wykorzystujących wyróżniające kompetencje innych przedsiębiorstw wzajemnie kooperujących w ściśle skoordynowany sposób (Browne, Sackett, Wortmann, 1995, s. 243).

## Relacja uczestnika łańcucha dostaw do łańcucha jako całości

Problem sygnalizowany w powyższym podtytule lokuje się w obrębie rozważań tzw. mezoekonomii. Rozumie się ją jako ekonomię środka, czyli znajdującą się między makro- a mikroekonomią. Typowymi obiektami badawczymi są między innymi: zrzeszenia, organizacje grup interesów, ugrupowania przedsiębiorstw (Gorynia, Jankowska, 2000, s. 40). Łańcuch dostaw może przecież być pojmowany ze strukturalnego punktu widzenia jako zbiór przedsiębiorstw skupionych wokół fizycznego strumienia, czyli przepływu dóbr, a to oznacza, że badania dotyczące łańcuchów dostaw są poświęcone właśnie poziomowi mezoekonomicznemu. Zbiór takich przedsiębiorstw jest zbiorem kolektywnym, w którym jego części, wchodząc we wzajemne relacje, tworzą ponadjednostkowy byt, jakim jest całość. Ten efekt szczególnie mocno akcentuje prakseologiczna definicja organizacji jako takiej całości, której funkcjonalnie zróżnicowane (czyli wyspecjalizowane) części w zasadzie współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest istotnym warunkiem powodzenia części (Banaszyk, 2002, s. 13). Podstawowymi właściwościami każdej organizacji są (Banaszyk, 2002, s. 13):

- a) celowość — istnienie celu albo celów realizowanych przez całość;
- b) złożoność z części wchodzących we wzajemne relacje, które to części są funkcjonalne wobec celów całości, jednakże posiadają własne interesy;
- c) odrębność części i całości względem otoczenia, a jednocześnie powiązanie tych części i całości ze składnikami otoczenia.

Jak można się zorientować, kluczową rolę odgrywa tu charakter celu całości oraz stosunek do tego celu partykularnych interesów poszczególnych części. Ponownie przywołując poglądy Jana Zieleniewskiego, można przyjąć jego propozycję, że celem jest 'dotyczący przyszłości, antycypowany przez podmiot działający, stan jakichś rzeczy pod pewnymi względami, który, jako dla podmiotu działającego pod jakimś względem cenny (pożądany), wyznacza kierunek i strukturę jego działania zmierzającego do spowodowania lub utrzymania tego stanu rzeczy' (Zieleniewski, 1978, s. 206).

Każde z przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw realizuje swe cele, a dzięki wzajemnym relacjom tworzą one ten łańcuch jako odrębną całość, której także można przypisać niezależne cele. Oczywiście sformułowania, że przedsiębiorstwo albo łańcuch dostaw mają cele, jest uproszczeniem językowym, cele te są bowiem formułowane przez ludzi i przynajmniej część z nich, tworząca kadrę kierowniczą, podejmuje decyzje co do zasad i metod osiągania tych celów. W gruncie rzeczy odbywa się to poprzez zarządzanie przedsiębiorstwem i łańcuchem dostaw.

Zarządzanie jest odmianą działań ludzi, zatem także winno być poprzedzone świadomością celu (celów), do jakiego (jakich) zmierza. W uniwersalny sposób wyraził to Peter Drucker, głosząc, że 'celem zarządzania jest zapewnienie oczekiwanych rezultatów wynikających z działalności danej instytucji. Proces zarządzania musi rozpoczynać się od określenia tych efektów i zadbania o zasoby niezbędne do ich osiągnięcia. Zarządzanie jest niejako narzędziem, które ma zapewnić instytucji, niezależnie od tego, czy będzie nią przedsiębiorstwo, kościół, uniwersytet czy szpital, możliwość osiągnięcia zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym ona działa' (Drucker, 2000, s. 39).

W najbardziej ogólnym ujęciu przyjmuje się, że cele biznesu można zredukować do dążenia do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Zatem każde z przedsiębiorstw uczestniczących w łańcuchu dostaw jest zarządzane ze względu na doskonalenie swej konkurencyjności, ale i łańcuch dostaw jako całość powinien być zarządzany z punktu widzenia doskonalenia jego konkurencyjności. Wynika to wprost z definicji organizacji — powodzenie całości jest istotnym warunkiem powodzenia części.

W ślad za Marianem Brzezińskim (Brzeziński, 2008, s. 10–11) można przyjąć, że zbiór przedsiębiorstw uczestniczących w łańcuchu dostaw jest zbior

rem kolektywnym, czyli złożonym z realnie istniejących elementów (jakimi są te przedsiębiorstwa). Istota takiego zbioru i prawidłowości nim rządzące są dobrze tłumaczone przez tzw. mereologię przybliżoną. Zajmuje się ona przede wszystkim zbiorami niedefiniowalnymi, czyli takimi, których charakterystyki nie da się wyprowadzić przez sumowanie cech elementów składowych. Przyjmuje się założenie, że dla każdego zbioru niedefiniowalnego jest możliwe przyporządkowanie dwóch zbiorów definiowalnych, będących górnym i dolnym przybliżeniem tego pierwszego (Pawlak, 2019). Dolne przybliżenie zbioru niedefiniowalnego to wszystkie te elementy, o których bez wątpienia można powiedzieć, że należą do tego zbioru. Z kolei górne przybliżenie zbioru niedefiniowalnego to wszystkie te elementy, o których można powiedzieć, że być może należą do zbioru niedefiniowalnego. Przedsiębiorstwa uczestniczące w łańcuchu dostaw na pewno należą do zbioru, natomiast łańcuch dostaw, skądinąd złożony z tych przedsiębiorstw, raczej nie powinien być traktowany jako element tego zbioru. Przy wykorzystaniu tego schematu analitycznego jest możliwe przyjęcie, iż:

- a) łańcuch dostaw jako całość składa się ze wszystkich przedsiębiorstw w nim uczestniczących, które są zarządzane w celu kreowania swej konkurencyjności i kryteria tych konkurencyjności stanowią definiowalny zbiór będący dolnym przybliżeniem zbioru utworzonego przez łańcuch dostaw jako całość;
- b) łańcuch dostaw jako całość jest zarządzany (synoptycznie albo inkrementalnie) w celu kreowania swojej konkurencyjności i jej kryteria stanowią definiowalny zbiór będący górnym przybliżeniem zbioru tworzonego przez ten łańcuch.

Według Jaya Barneya firma osiąga przewagę konkurencyjną, gdy realizuje preferowane przez siebie wartości poprzez strategię inną od wdrażanych przez obecnych i potencjalnych konkurentów oraz nawet w wypadku, gdy konkurenci naśladowali tę strategię i tak nie są w stanie dyskontować wszystkich korzyści z niej wynikających (Barney, 1991, s. 102). Jeśli przewaga konkurencyjna jest osiągnięta, to jest to równoważne z większym od innych udziałem w rynku, większymi przychodami ze sprzedaży, bezpieczniejszą perspektywą na przyszłość, zadowoleniem dostawców kapitału oraz akceptacją ze strony ogółu interesariuszy. Te cechy są zbiorem wskazującym dolne przybliżenie dla łańcucha dostaw. Jeśli sprowadzić je do jednego, uogólnionego wskaźnika, to wynika on z przytoczonego wyżej założenia, iż celem działalności firmy jest maksymalizacja korzyści czerpanych przez właścicieli, a miarą — rynkowa wartość dodana (MVA). 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). Z kolei górne przybliżenie powinno wiązać się z atrybutami konkurencyjności całości nazywanej łańcuchem dostaw. W najogólniejszym ujęciu łańcuch dostaw powinien być także ujmowany jako przedsiębiorstwo, tyle że rozszerzone. Przedsiębiorstwo rozszerzone również zmierza do maksymalizowania MVA. Tyle tylko, iż optimum przedsiębiorstwa rozszerzonego, czyli łańcucha dostaw jako całości, nie jest sumą optimum lokalnych, czyli każdego z przedsiębiorstw uczestniczących w tym łańcuchu.

Te rozbieżne interesy mogą sprowadzić do wspólnego mianownika jedynie współpraca i wzajemne zaufanie. Według Marka Barratta (Barratt, 2004, s. 35–38) niezbędnymi czynnikami współpracy wzdłuż łańcucha dostaw są kultura współpracy, zewnętrzne i wewnętrzne zaufanie partnerów, wzajemność korzyści, stała wzajemna wymiana informacji, komunikacja i wzajemne zrozumienie, otwartość i szczerść. Hau Lee (Lee, 2005, s. 93) sprowadza te czynniki do wymiany informacji i wiedzy między ogniwami łańcucha dostaw w celu kreacji sytuacji motywacyjnej do lepszej sprawności działalności. Maciej Szymczak dowodzi, iż 'w łańcuchu dostaw [należy — przyp. P.B.] realizować zasadę 3V (*visibility, velocity, versatility*), a więc zapewnić przezroczystość, prędkość działania oraz wszechstronność. Przezroczystość koncentruje się na zasobach, w szczególności zapasach (*inventory visibility*) i oznacza ich widzialność (dosłownie z j. angielskiego) w łańcuchu dostaw, możliwość dostrzeżenia z dowolnego ogniw, a więc możliwość monitorowania ich poziomu w całym łańcuchu dostaw. Prędkość oznacza zdolność zaspokojenia potrzeb (*fulfilment velocity*) czy wywiązania się z umowy w krótkim czasie. Wszechstronność z kolei polega na zdolności do współpracy z dostawcami i odbiorcami w obliczu różnych warunków realizacji dostaw (*coordination versatility*)' (Szymczak, 2013, s. 27). Menedżerowie przedsiębiorstw uczestniczących w sieci lub łańcuchu dostaw powinni mieć pewność, że suboptymalne z ich punktu widzenia decyzje ekonomiczne przekładają się na optymalizację działalności gospodarczej łańcucha jako całości. Nie powinni oni nawet podejrzewać, że któryś z kolejnych partnerów dąży do przechwycenia ich marży zysku. To jest właśnie problem zaufania w sieci i łańcuchu dostaw. Budowa zaufania wymaga: przekazywania informacji o kształtowaniu się popytu i prognoz sprzedaży, współdecydowania o strategii działalności oraz uzgodnienia zasad podziału ryzyka i korzyści finansowych (Łupicka, 2007, s. 7). Kluczowy wniosek można przedstawić jako wymaganie, aby zarządzania finansami łańcucha dostaw nie redukować do bezdusznej kalkulacji ekonomicznej, lecz wspierać je wartościowym kapitałem społecznym w ramach łańcucha jako całości.

W różnych koncepcjach teoretycznych wyjaśniających działalność łańcucha dostaw znane jest pojęcie

punktu rozdzielenia (Banaszyk, 2017, s. 9–22). W odniesieniu do finansowania łańcucha dostaw należało by wprowadzić pojęcie punktu dołączenia. Powinien on być pojmowany jako przepływy finansowe kompensujące przedsiębiorstwu wyniki ekonomiczne na poziomie suboptymalnym, dla których to przepływów źródłami byłyby nadwyżki finansowe realizowane przez niektórych z uczestników łańcucha dostaw z tytułu wzrastającej konkurencyjności tego łańcucha jako całości.

W rozważaniach makroekonomicznych znana jest teoria *the second best*, czyli gdy niemożność osiągnięcia stanu optymalnego uzasadnia podjęcie działań niezgodnych ze wzorcowym dążeniem do tego optimum w celu ustanowienia nie najlepszego, lecz dobrego rozwiązania (Lipsey, Kelvin, 1956, s. 11–32). Podobne rozumowanie można przeprowadzić w relacji do poszukiwania dobrego rozwiązania sprzeczności między optimum ekonomicznym przedsiębiorstwa uczestniczącego w łańcuchu dostaw a optimum ekonomicznym tego łańcucha jako całości. Narzędziem implementacji dobrego rozwiązania powinny być przepływy finansowe od przedsiębiorstw w łańcuchu realizujących nadzwyczajne wyniki finansowe w efekcie przejścia niektórych kosztów lub wydatków inwestycyjnych przez inne przedsiębiorstwa tego łańcucha.

Istotne znaczenie ma zatem tzw. efekt kosztu utraconych możliwości, który jest rozumiany jako wartość potencjalnego wariantu działania drugiego wyboru (drugi wariant w rankingu możliwych działań) (Alchian, 1967, s. 404–415). Porównując koszty traconych możliwości w odniesieniu do dwóch albo więcej potencjalnych wariantów działania, można wskazać na tzw. zależność trade-off. Polega ona na tym, że konieczna staje się utrata czegoś w zamian za uzyskanie czegoś innego. W wypadku zarządzania łańcuchem dostaw zależność ta sprowadza się do wyboru decyzyjnego w warunkach ograniczeń zasobowych, pozwalającego zwiększyć przychody albo zmniejszyć koszty w jednym ogniwie łańcucha, powodując jednocześnie zmniejszenie przychodów albo zwiększenie kosztów w innym ogniwie łańcucha. Zwraca na to uwagę Michael Porter, opisując zależności występujące w ramach — jak to nazywa — łańcucha wartości (Porter, 2006, s. 77–82). Porter podaje przykład, jak to zakup odpowiednio przyciętych arkuszy stali może prowadzić do uproszczenia procesu produkcji u odbiorcy i zmniejszenia powierzchni niewykorzystanych odcinków. Podniesienie kosztów produkcji u dostawcy może zatem obniżyć je u odbiorcy. Z punktu widzenia łańcucha dostaw zależność trade-off staje się opłacalna, gdy podniesienie kosztów dostawcy jest mniejsze niż obniżka u odbiorcy. Porter proponuje zjawisko tego typu nazwać zależnością pionową zachodzącą między łańcuchami wartości przedsiębiorstwa a łańcuchami jego dostawców albo dystrybutorów (Porter, 2006, s. 79). Według tego autora umie-

jętne wykorzystanie tych zależności może prowadzić do wzrostu konkurencyjności każdego ze współpracujących przedsiębiorstw. W odniesieniu do zależności między firmą a jego dostawcą Porter przytacza możliwości, jakie daje właściwe ukształtowanie związków między częstotliwością i punktualnością dostaw a kosztami magazynowania półproduktów, związek między zastosowanymi rozwiązaniami technicznymi przez dostawcę a ponoszonymi kosztami przez odbiorcę w rezultacie rozwoju technologicznego czy też związek między opakowaniami stosowanymi przez dostawcę a kosztami rozładunku u odbiorcy (Porter, 2006, s. 110). Koszt ciągnięty w łańcuchu dostaw spada, czyli konkurencyjność produktu finalnego wzrasta ze względu na kryterium przywództwa kosztowego. Ze względu na kryterium wyróżnienia produktu finalnego zależności pionowe także mogą zostać wykorzystane. Według Portera przyczyną podnoszenia konkurencyjności firmy może tu być na przykład skracanie czasu potrzebnego do opracowania innowacyjnego produktu finalnego. Jest to zależność między firmą a jej dostawcami. Zależność między firmą a jej dystrybutorami może przejawiać się w szkoleniu dystrybutorów, uwspólnianiu kampanii promocyjnych oraz dofinansowaniu inwestycji realizowanych przez dystrybutora (Porter, 2006, s. 166–167). Oddzielnym zagadnieniem jest oczywiście ustanowienie reguł dzielenia się korzyściami, sposobu rekompensowania ryzyka czy udziału w zyskach przedsiębiorstw będących ogniwami łańcucha dostaw. Także na rynku B2C efekt trade-off się ujawnia. O ile jednak poprzednio pozwalał on na ukształtowanie w łańcuchu dostaw sytuacji typu win-win, o tyle tu prowadzi raczej do gry o sumie jeden. Korzyść klienta jest kompensowana ubytkiem u producenta (dostawcy). Wysiłki producenta zmierzające do obniżki całkowitego, ciągniętego kosztu wytworzenia produktu finalnego stają się korzyścią dla klienta, gdy producent zdecyduje się obniżyć cenę rynkową produktu. W swej istocie oznacza to, że dzieli się on z klientem swym potencjalnym zyskiem. W ten sposób stara się zająć pozycję lidera kosztowego na rynku i spadek zysku jednostkowego skompensować zwiększeniem udziału w rynku i wzrostem zysku całkowitego. Jeśli ta strategia się powiedzie, to można mówić o jednoczesnym ujawnieniu się efektów trade-off i trade-up. Trade-off, bo spadek ceny jednostkowej skutkuje większą liczbą jednostkowych transakcji i wzrostem zysku całkowitego. Jednak jednocześnie można obserwować efekt trade-up, wzrost korzyści klientów finalnych pociąga za sobą bowiem wzrost zysku całkowitego u producenta. Jednak gdy producent podejmie wysiłek wyróżnienia się na rynku, to zazwyczaj jest zmuszony ponieść dodatkowe koszty z tytułu czy to poprawy funkcjonalności produktu finalnego, czy poprawy jakości logistycznej obsługi klienta. Wzrost kosztów wpływa zazwyczaj na podniesienie ceny jednostkowej produktu finalnego.



Także i w tym wypadku można mówić o korzyściach klienta, tyle że interpretowanych w kategoriach użyteczności, czyli poziomu satysfakcji klienta z tytułu nabycia produktu. Warunkiem jest oczywiście skłonność klienta (konsumenta) do dokonania zapłaty za wzrost odczuwanego zadowolenia z nabycia produktu. W szczególności wyróżnienie poprzez podniesienie stopnia jakości obsługi klienta przekłada się na kształtowanie łańcucha dostaw.

## Uwagi końcowe

Przeprowadzone powyżej rozumowanie może być potraktowane jako dowód, że finansowanie łańcucha dostaw jest względnie autonomicznym obszarem praktyki zarządzania łańcuchem dostaw i w konsekwencji wylaniającym się relatywnie nowym przedmiotem badań naukowych. Może być ujmowane jako jeszcze jeden strumień łańcucha dostaw.

Warto zauważyć, że racjonalizacja finansowania łańcucha dostaw prowadzi do wzmacniania konkurencyjności zarówno tego łańcucha, jak i każdego z przedsiębiorstw w nim uczestniczących. Jest to jednak aspekt biznesowy. Z punktu widzenia klienta konkurencyjność jest budowana poprzez zwiększanie użyteczności oferowanych produktów. Wspólnym mianownikiem obu dążeń jest minimalizacja kosztów. Niższe koszty działalności każdego przedsiębiorstwa, to przy niezmiennych przychodach ze sprzedaży wzrost MVA. Niższe ciągnięte koszty działalności łańcucha dostaw to większa MVA tego łańcucha. Niższe koszty działalności gospodarczej mogą wpływać na obniżkę cen produktów, co przesuną krzywą obojętności i przy braku zmian gustu konsumentów skłania do nabycia większego wolumenu produktów. Zatem podstawowym kryterium racjonalizacji finansowania łańcucha dostaw powinna być minimalizacja kosztów działalności gospodarczej w łańcuchu jako całości.

## Bibliografia

- Alchian, A. (1967). Cost. W: *Encyclopedia of the social sciences* (t. 3). New York: Macmillan.
- Banaszyk, P. (2002). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Poznań: Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości.
- Banaszyk, P. (2017). Lokalizacja informacyjnego punktu rozdzielenia w łańcuchach dostaw. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(8), 9–22.
- Banaszyk, P. (2018). Przepływy finansowe jako przesłanka konkurencyjności łańcuchów dostaw przedsiębiorstw. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (2), 2–8.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management. An International Journal*, 9(1), 30–42.
- Begg, D., Fischer, S., Dornbusch, R. (1993). *Ekonomia* (t. 1). Warszawa: PWE.
- Borkowski, S., Ulewicz, R. (2008). *Zarządzanie produkcją. Systemy produkcyjne*. Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza Humanitas.
- Browne, J., Sackett, P. J., Wortmann, J. C. (1995). Future manufacturing systems — towards the extended enterprise. *Computer in Industry*, 25(3), 235–254.
- Brzeziński, M. (2008). Podstawy teorii logistyki. *Systemy Logistyczne Wojsk*, (34), 9–17.
- Czekaj, J., Dresler, Z. (1997). *Podstawy zarządzania finansami firm*. Warszawa: PWN.
- Drucker, P. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza S.A.
- Drucker, P., Maciariello, J. A. (2011). *Drucker na każdy dzień. 366 refleksji na temat dobrych praktyk zarządzania*. Poznań: Explanator.
- Duliniec, A. (2015). Wybór źródeł finansowania a optymalna struktura kapitału w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, (74), 73–82.
- Gorynia, M., Jankowska, B. (2000). Branża jako przedmiot badań w ekonomii. *Gospodarka Narodowa*, (3), 36–54.
- Hofmann, E. (2005). Supply chain finance: some conceptual insight. W: R. Lasch, C. G. Janker (red.). *Logistik management — innovative logistikkonzepte*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- KPMG. (2014). *Kapitał obrotowy*. Warszawa: KPMG.
- Kreczmańska-Gigol, K. (2006). *Factoring w świetle prawa cywilnego, podatkowego i bilansowego*. Warszawa: Difin.
- Lee, H. (2005). Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw. *Harvard Business Review Polska*, (2), 78–92.
- Lipsey, R. G., Kelvin, L. (1956). The General Theory of Second Best. *Review of Economic Studies*, 24(1), 11–32.
- Łupicka, A. (2007). Sieci logistyczne. *Logistyka*, (1), 6–7.
- Małewska, K. (2013). *Intuicja w procesie podejmowania decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej*. Artykuł przygotowany na XVI Ogólnokrajową Konferencję we Wrocławiu pt. „Zmiana warunkiem sukcesu — Doskonałość w kształtowaniu konkurencyjności”.
- Niemczycki, M. (2001). *Zarządzanie kapitałem przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Pawlak, Z. (2019). *Zbiory przybliżone. Nowa matematyczna analiza danych*. [http://bcpw.bg.pw.edu.pl/Content/2031/zbiory\\_przyblizone\\_nowa\\_mat\\_metoda\\_analazy\\_danych.pdf](http://bcpw.bg.pw.edu.pl/Content/2031/zbiory_przyblizone_nowa_mat_metoda_analazy_danych.pdf) (1.04.2019).
- Porter, M. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Helion.
- Ratajczak, M. (2012). Finansyzacja gospodarki. *Ekonomista*, (3), 281–302.
- Sitko, J. (2019). Liberalizacja handlu. W: *Encyklopedia Zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Liberalizacja\\_handlu](https://mfiles.pl/pl/index.php/Liberalizacja_handlu) (13.02.2019).
- Skowronek, C., Sarjusz-Wolski, Z. (2003). *Logistyka w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.

- Sobiecki, G. (2011). Technologie informacyjne i telekomunikacyjne a zmiany kosztów transakcyjnych. W: R. Sobiecki, J. Pietrewicz (red.), *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Szymczak, M. (2013). Modele zarządzania informacją w łańcuchu dostaw. *Organizacja i Kierowanie*, (4), 26–40.
- Templar, S., Camerlini, E., Findlay, C. (2012). An investigation into current supply chain finance practices in business: a case study approach. W: *Proceedings of the Logistics Research Network Conference*. Cranfield.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H. (2004). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Uziąg, M. (2015). Kredyty i depozyty bankowe gospodarstw domowych w Polsce na tle Unii Europejskiej. *Handel Wewnętrzny*, (5), 395–409.
- Wasilewski, M., Zabolotny, S. (2009). Sytuacja finansowa przedsiębiorstw o odmiennych strategiach zarządzania kapitałem obrotowym. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, (78), 5–20.
- Williamson, O. E. (1998). Transaction cost economics: how it works. *De Economist*, (1), 23–58.
- Włodarczyk, B. (2014). Cash pooling jako forma optymalizacji kosztów finansowych w przedsiębiorstwie. *Studia Ekonomiczne*, (186), 62–75.
- Zieleniewski, J. (1978). *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. Warszawa: PWN.

## PWE poleca



Społeczność wokół marki wzbudza zainteresowanie podmiotów rynkowych. Geneza powstania tej formy społeczności sięga czasów, kiedy to lokalnie funkcjonujące społeczności inspirowały się wzajemnie do podejmowania decyzji zakupowych. Dziś członkowie grupy gromadzącej się wokół marki dzielą się między sobą informacjami o marce, inspirowały się jej symboliką, przesłaniem, misją. Kreuje to w efekcie lojalność klientów do marki.

W prezentowanej książce została opisana społeczność wokół marki, mechanizm jej powstawania i korzyści, jakie z niej czerpią poszczególne podmioty rynkowe. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród fanów Legii Warszawa pokazane zostały niuanse kreowania lojalności wobec marki w odniesieniu do rynku sportowego.

Adresatami publikacji są wszyscy czytelnicy zainteresowani tematyką marki, zwłaszcza menedżerowie i pracownicy uczestniczący w budowaniu strategii marki, osoby z agencji reklamowych, badawczych oraz studenci marketingu uczelni ekonomicznych.

[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)