

*Hans-Christian Pfohl*  
*Politechnika w Darmstadt*

## **FINANSOWE ASPEKTY ŁAŃCUCHA DOSTAW: ZORIENTOWANIE NA KOSZT A WARTOŚĆ W LOGISTYCE**

---

### **I. Zorientowanie na wartość w logistyce**

Od samego początku rozwoju koncepcji logistyki skupiano się i stawiano za cel zarówno koszty jak i obsługę klienta. Finansowy aspekt logistyki zawsze był częścią kompleksowego podejścia do kosztów. Zgodnie z powyższym, osoby podejmujące decyzje logistyczne muszą brać pod uwagę wszystkie istotne koszty generowane przez procesy logistyczne, w tym koszt inwestycyjny zapasów magazynowych, mogący mieć wpływ na ogół kosztów logistycznych [1]. W związku z tym logistyka oraz zarządzanie logistyką skupiały się w ostatnich latach na obniżaniu kosztów oraz na programach wprowadzających innowacje do procesów. Menedżerowie ds. logistyki koncentrowali uwagę na kosztach, dlatego powstały systemy raportowania, których głównym celem było raportowanie kosztów i liczbowych danych operacyjnych kierownictwu wyższego szczebla. W wyniku tych działań, z pozycji kierownictwa logistykę i procesy logistyczne zaczęto postrzegać jako miejsca powstawania kosztów, a nie zysków. Jednakże dla kierownictwa wyższego szczebla właśnie ten drugi aspekt ma większe znaczenie, jako że większość celów przedsiębiorstwa sformułowanych w ich wizji i misji służy jego rozwojowi, osiągnięciu zysków i zdobyciu klientów [2].

Pytanie, jakie stoi teraz przed zarządzaniem logistycznym, polega na określeniu rodzaju roli, jaką logistyka odgrywa we wsparciu celów określonych przez kierownictwo wyższego szczebla jako priorytetowe. Zarządzanie logistyką, stanowiące funkcję przekrojową, łączącą i optymalizującą wszystkie działania związane z logistyką, oraz koordynujące działania logistyczne z innymi funkcjami, w tym z marketingiem, sprzedażą, produkcją, finansami i informatyką, odgrywa kluczową rolę w realizacji celów założonych przez kierownictwo wyższego szczebla. Strategiczna rola logistyki jest główną częścią Zarządzania Łańcuchem Dostaw jako strategicznej koncepcji zarządzania łańcuchem logistycznym (Łańcuch Popytu

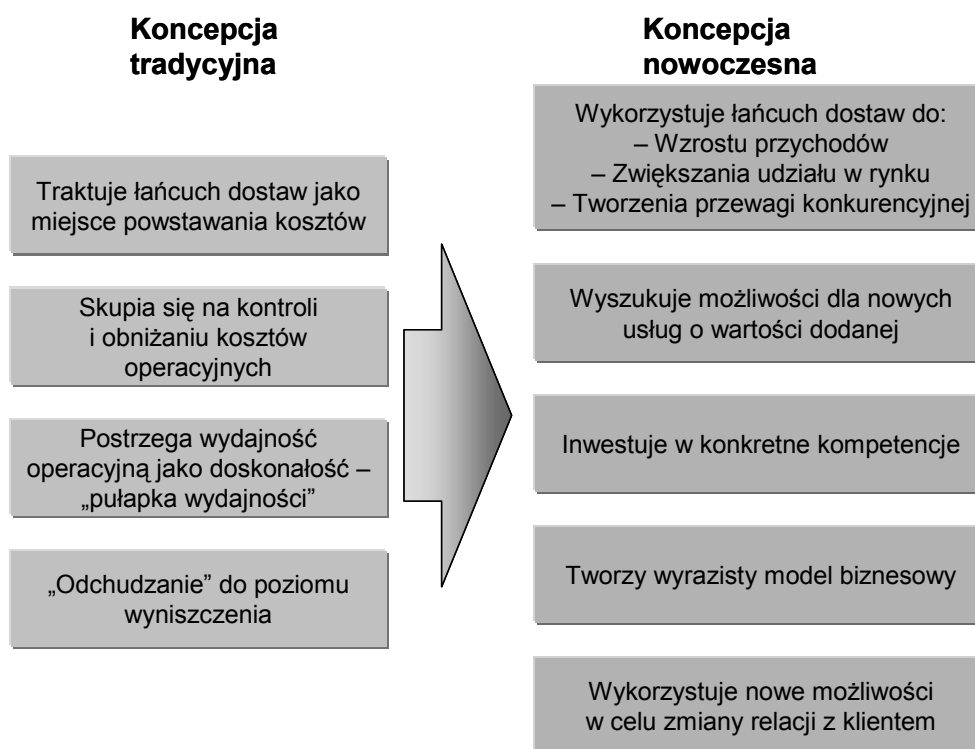
---

*Hans-Christian Pfohl*

---

i Podaży) opartego na podejściu interfunkcyjnym i interorganizacyjnym wykraczającym poza granice przedsiębiorstwa. Ze względu na interfunkcyjny i interorganizacyjny charakter logistyki istnieją silne współzależności oddziałujące nie tylko na skuteczność i efektywność przepływów materiałów, towarów, informacji i praw, ale również mające duży wpływ na przepływy finansowe w przedsiębiorstwach i pomiędzy nimi. Przedsiębiorstwa te zakładają coraz większy wpływ działań logistycznych na rozwój przedsiębiorstwa i przepływ gotówki, a tym samym na wartość przedsiębiorstwa. Jednakże wiele przedsiębiorstw nie posiada jasno określonych celów finansowych dla logistyki i nie dokonuje pomiarów wpływu logistyki na rentowność przedsiębiorstwa i jego wartość dla akcjonariusza. Aktualnym zadaniem menedżerów logistyki jest uświadomienie kierownictwu wyższego szczebla znaczenia finansowego logistyki, tak by menedżerowie mogli go uwzględnić w podejmowanych przez siebie decyzjach, zwracając baczniejszą uwagę na działania logistyczne. Aby osiągnąć ten cel, menedżerowie logistyki muszą coraz sprawniej myśleć, działać i składać sprawozdania z uwzględnieniem wartości, co doprowadzi do zmian w zarządzaniu logistyką z podejścia uwzględniającego wyłącznie koszty na podejście bardziej zorientowane na wartość [3].

W jaki sposób codzienną pracę i zadania podporządkować przyświecającemu przedsiębiorstwu celowi zwiększenia wartości? – to pytanie staje się coraz ważniejsze dla menedżerów logistyki. Dlatego też uwzględnienie przepływu finansów wzdłuż łańcucha dostaw przyciąga coraz więcej uwagi. Podczas gdy większość firm skupia się na analizie i koordynacji przepływu materiałów, towarów i informacji w kontekście Zarządzania Łańcuchem Dostaw (ang. *Supply Chain Management* – SCM), „przepływ odwrotny” w stosunku do fizycznego przemieszczenia towarów – czyli przepływ finansowy – brany jest pod uwagę jedynie przez niektóre przedsiębiorstwa [4]. Różnicę w sposobach myślenia o łańcuchu dostaw przez przedsiębiorstwa „tradycyjne” i „nowoczesne” innowacyjne przedsiębiorstwa pokazano na rysunku 1.

*Finansowe aspekty łańcucha dostaw: zorientowanie na koszt a wartość w logistyce*

Rysunek 1. Łańcuchy dostaw wg przedsiębiorstw tradycyjnych i nowoczesnych

Źródło: Anderson/Delattre, 2002.

Przedsiębiorstwa tradycyjne postrzegają koszty swoich łańcuchów dostaw jako kluczowy standard pomiaru wyników działalności, skupiając się na kontroli kosztów operacyjnych i obniżaniu kosztów. Podejście takie przejawia się nieprzerwanym stosowaniem programów zwiększania wydajności, mających na celu dalsze usprawnienie procesu operacyjnego poprzez jego „odchudzenie”. Zamiarem przedsiębiorstw nowoczesnych jest umiejscowienie łańcucha dostaw jako elementu kluczowego podczas tworzenia i wykonywania nowych strategii biznesowych. Obejmuje to działania wyszukujące możliwości wprowadzenia usług o nowej wartości dodanej, inwestycje w rozwój konkretnych kompetencji oraz ulepszanie stosunków z klientami. Celem jest zwiększenie zorientowania przedsiębiorstwa na wartość w celu osiągnięcia stałego wzrostu dochodów, zwiększenia udziału w rynku oraz osiągnięcia przewagi nad przedsiębiorstwami konkurencyjnymi. Niemniej transformacja ze starego sposobu na nowy nie powinna lekceważyć istotnych faktów, takich jak uwzględnianie kosztów i obsługa klienta. Równie istotne znaczenie ma znalezienie równowagi pomiędzy kontrolą kosztów a możliwościami

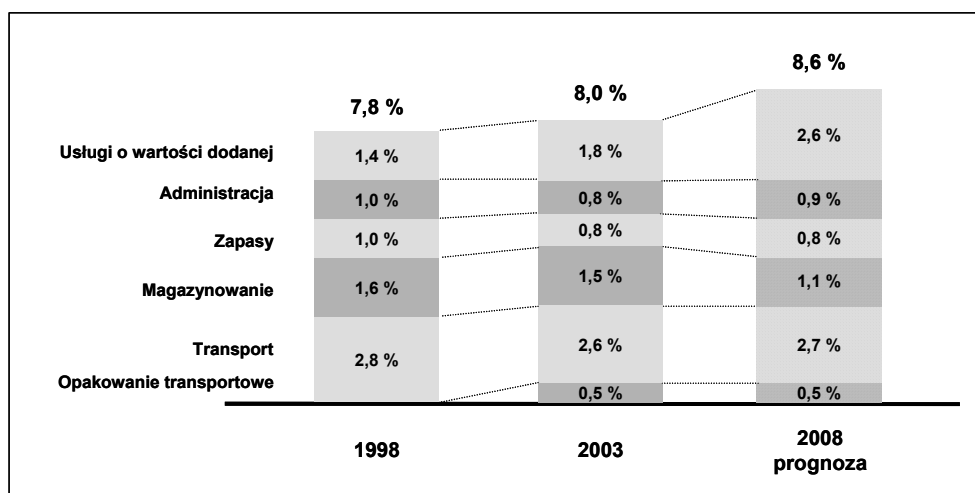
*Hans-Christian Pfohl*

łańcucha dostaw, mając na celu dalsze sprzyjanie procesowi tworzenia wartości w przedsiębiorstwie [5].

W dalszej części niniejszego opracowania chcemy skupić się na rozwoju kosztów logistycznych w przyszłości w ramach poglądu tradycyjnego, natomiast końcowa część pracy zajmuje się zorientowaniem logistyki na wartość, co nazywamy Finansami Łańcucha Dostaw. Druga część opracowania koncentruje się na nowych sposobach postępowania z łańcuchem dostaw i co za tym idzie, przedstawia podejście nowoczesne.

## II. Trendy kosztów w logistyce

Od samego początku wdrażania podejścia logistycznego optymalizacja łańcucha dostaw skupiała się na obniżaniu kosztów, a w szczególności kosztów w ramach procesów logistycznych. Programy optymalizacyjne odniosły całkiem spory sukces, ponieważ od kilku lat obserwuje się obniżanie kosztów logistycznych zarówno w Europie jak i w Stanach Zjednoczonych. Jednakże po raz pierwszy, licząc od początku tego długotrwałego okresu stabilizacji obniżania kosztów logistycznych, badania przeprowadzone zarówno dla Europy jak i Stanów Zjednoczonych przewidują ponowny wzrost kosztów logistycznych [6]. Rysunek 2 ukazuje wybrane przykładowe wyniki badań ELA/AT Kearney przeprowadzonych w roku 2004. Pytanie, jakie teraz sobie zadajemy, brzmi: które parametry odpowiadają za powstanie tej zmiany?



Rysunek 2. Projekcja kosztów logistycznych (w % sprzedaży)

Źródło: dane pobrane i skorygowane ze studium ELA/A.T. Kearney, 2004.

### *Finansowe aspekty łańcucha dostaw: zorientowanie na koszt a wartość w logistyce*

---

Niedawno przeprowadzone badania wskazują, że w porównaniu z przeszłością stopień skomplikowania łańcuchów dostaw uległ znacznemu wzrostowi. Wyższy stopień skomplikowania opiera się na czterech czynnikach o krytycznym znaczeniu:

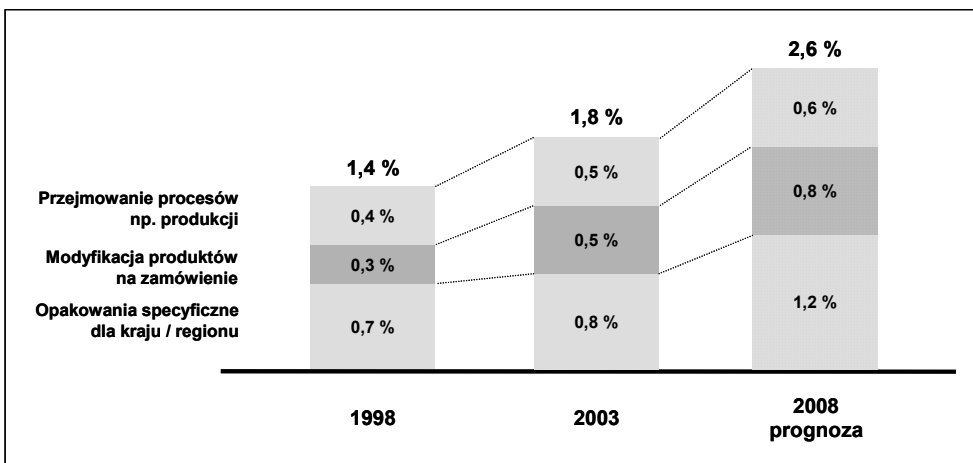
- Wraz z rozszerzeniem zakupów i sprzedaży z Europy Zachodniej w kierunku Europy Wschodniej i Azji obejmującej rynek chiński, łańcuchy dostaw ulegają znacznemu wydłużeniu i skomplikowaniu, przez co mamy do czynienia z coraz mniejszą tolerancją dla popełniania błędów.
- Klienci stają bardziej wymagający w odniesieniu do oczekiwanej jakości usług.
- Wzrastająca popularność obsługi zewnętrznej (outsourcingu) prowadzi do powstania większej ilości usług o większej wartości dodanej, oferowanych przez dostawców usług logistycznych.
- Postęp techniczny zwiększa złożoność produktów przy jednoczesnym skróceniu cyklu eksploatacji urządzeń i zwiększeniu liczby jednoznacznie identyfikowalnych linii produktów (*stock keeping units* – SKU).

Powyższe cztery przyczyny wywierają istotny wpływ na ogólne koszty logistyczne, a w bliskiej przyszłości jest bardziej prawdopodobne, że raczej ulegną one wzrostowi, a nie wyrównaniu w wyniku dalszej poprawy wydajności. Koszty logistyczne mogą również istotnie różnić się w zależności od branży i produktu [7]. Ponadto istnieją kolejne dwa powody potwierdzające prawdopodobieństwo wzrostu kosztów logistycznych:

- Ryzyko staje się coraz bardziej istotnym czynnikiem wpływającym na budowę sieci logistycznych. Może to prowadzić do zwiększania nadmiarowości w sieciach logistycznych, a zarządzanie ryzykiem odgrywa obecnie bardzo ważną rolę w zarządzaniu ogólnym [8].
- Niedobór zasobów może prowadzić do wzrostu cen. Dotyczy to szczególnie benzyny i infrastruktury transportowej (opłaty za przejazd).

Dostawcy usług logistycznych odkryli, że świadczenie usług o wartości dodanej stanowi znaczący segment rynku logistycznego. Usługi te koncentrują się na zadaniach typu: opakowania specyficzne dla poszczególnych krajów, modyfikacje produktów z powodu wprowadzanych w ostatniej chwili zmian na życzenie użytkownika czy przekładany na później montaż końcowy wykonywany w należących do dostawców usług logistycznych centrach dystrybucyjnych znajdujących się w pobliżu, a czasami nawet na terenie zakładu produkcyjnego klienta. Rynek na usługi o wartości dodanej odnotował ostatnio znaczny wzrost, co potwierdziło związane z nim przewidywania i prawdopodobnie będzie rozwijać się szybciej niż to dziś zakładamy [9]. Rozwój ten przedstawia rysunek 3.

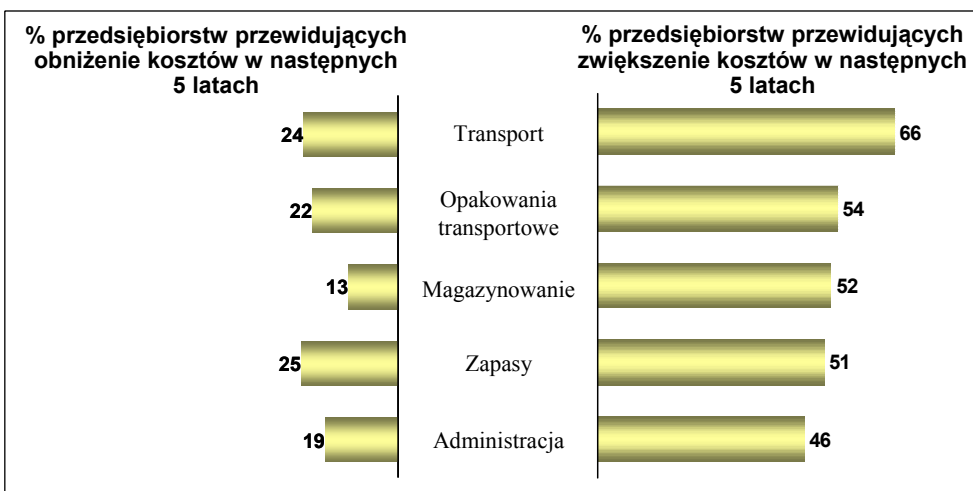
*Hans-Christian Pfohl*



Rysunek 3. Koszt usług o wartości dodanej (w % sprzedaży)

Źródło: dane pobrane i skorygowane ze studium ELA/A.T. Kearney, 2004.

Większość ekspertów z dziedziny logistyki spodziewa się wzrostu kosztów logistycznych w prawie każdym podsystemie logistycznym, jak pokazano to na rysunku 4. Warto zauważyć, że te oczekiwania nie znajdują pełnego odzwierciedlenia w prognozach przedstawionych na rysunku 2.



Rysunek 4. Przewidywane trendy kształtowania się kosztów logistycznych według uczestników badania

Źródło: materiały ELA/A.T. Kearney, 2004, przytaczane w publikacji Pfohl/Wang/Wilson, 2005.

### *Finansowe aspekty łańcucha dostaw: zorientowanie na koszt a wartość w logistyce*

---

Globalizacja gospodarki doprowadziła do powstania wielu nowych możliwości i szans zwiększenia zasięgu działalności firm zarówno w Europie jak i w Stanach Zjednoczonych. Obecnie prawie każda duża firma prowadzi działalność na globalną skalę, a coraz więcej stosunkowo małych przedsiębiorstw podejmuje próby rozpoczęcia działań na skalę międzynarodową. Przeniesienie całych jednostek produkcyjnych do szybko rozwijających się państw Europy Wschodniej i Azji, jak również zwiększenie ilości zaopatrzenia pochodzącego z tych źródeł, zmusiło przedsiębiorstwa do poprowadzenia swoich łańcuchów dostaw na większą odległość, przez wiele różnych państw. Zwiększonemu stopniowi złożoności towarzyszy większe ryzyko, które należy wziąć pod uwagę. Ryzyko to można podzielić na ryzyko generowane przez przedsiębiorstwo lub łańcuch dostaw w wyniku niewłaściwych prognoz spowodowanych zwiększoną niepewnością oraz na ryzyko pochodzące spoza łańcucha dostaw. Czynniki zewnętrzne spowodowane są większymi zobowiązaniami dotyczącymi bezpieczeństwa w związku z zapobieganiem aktom terroru oraz przez niedobory zdolności przeładunkowych portów wynikające ze zwiększenia obrotów transportu morskiego. Dodatkowe czynniki napędzające wzrost kosztów, na które wpływ mają te szybko rozwijające się gospodarki, to zwiększające się koszty energii i zasobów. Głównymi czynnikami napędzającymi wzrost w tej kategorii są ceny ropy naftowej, które znacząco wzrosły w ciągu ostatnich kilku miesięcy, i które w mniej więcej ten sam sposób wpływają na wszystkie środki transportu. Dalsze koszty powstają w wyniku zwiększania kosztów infrastruktury, takich jak opłaty za przejazd samochodów ciężarowych przez drogi szybkiego ruchu oraz wzrastając koszty związane z ekologią, np. ograniczanie hałasu lub emisji CO<sub>2</sub>.

Większy stopień złożoności łańcuchów dostaw w połączeniu z wyższymi cenami, odnoszącymi się w szczególności do zasobów istotnych dla transportu, prowadzą w ten sposób do powstania nowych form strategii przedsiębiorstw. Przyszły sukces globalnych systemów logistycznych i łańcuchów dostaw zależy będzie od usług zindywidualizowanych i strategii hybrydowych, jak np. odracanie wykonania i masowa indywidualizacja. Wymagana jest współpraca między przedsiębiorstwami w celu usprawnienia przepływu informacji wzdłuż całych łańcuchów dostaw, dla zmniejszenia niepewności i ograniczenia duplikacji podejmowanych wysiłków oraz poświęcenia większej uwagi wymaganiom klienta niż na własnej firmie. Kolejnym istotnym aspektem jest takie sprzężenie Zarządzania Łańcuchem Dostaw z ukierunkowaniem przedsiębiorstwa na wartość, by ogólny wynik działania łańcucha dostaw okazał się optymalny [10].

*Hans-Christian Pfohl*

---

### III. Zarządzanie przepływem finansów w łańcuchu dostaw

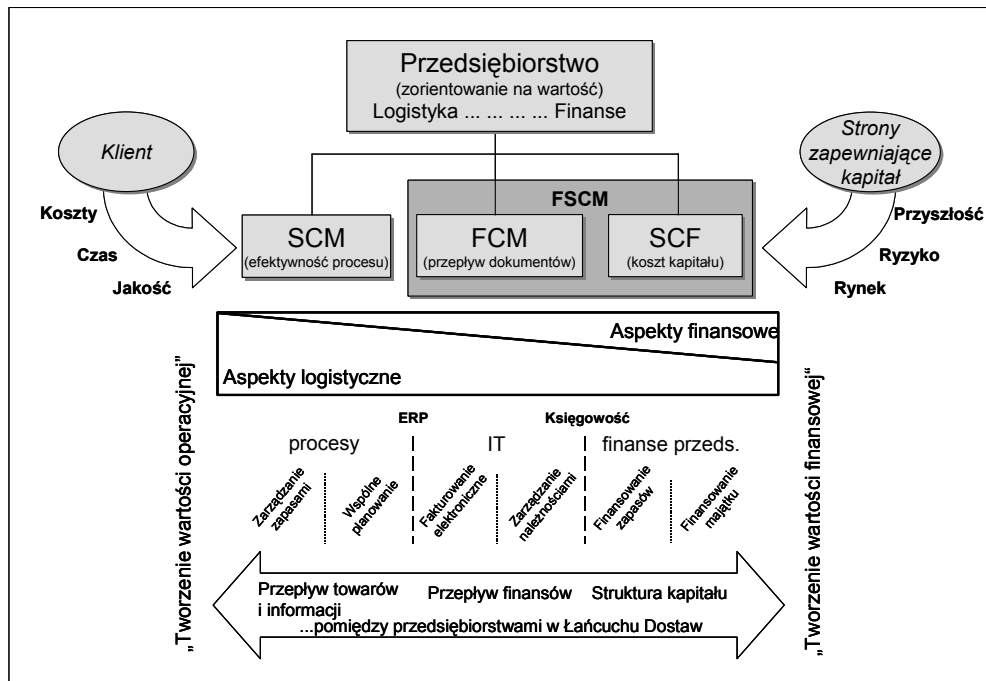
Łańcuch dostaw można postrzegać jako połączenie pomiędzy producentami, dostawcami, sprzedawcami detalicznymi, dostawcami usług logistycznych jako pośrednikami oraz odbiorcą końcowym. Zarządzanie takim łańcuchem dostaw opiera się na fundamentalnej koncepcji postrzegania transakcji z udziałem towarów i informacji w przedsiębiorstwach i pomiędzy nimi wzdłuż tego łańcucha w sposób ukierunkowany na przepływ [11]. Oprócz przepływu towarów i informacji jako obiektów, uwzględnia się również przepływ informacji, praw i środków finansowych.

Zorientowane na przepływ zarządzanie łańcuchem dostaw pomiędzy przedsiębiorstwami wymaga w szczególności wzięcia pod uwagę płaszczyzn wymiany, jak również dobrze rozwiniętej współpracy wewnętrznej i zewnętrznej. Można wykazać, że przepływ finansowy w Zarządzaniu Łańcuchem Dostaw (ang. *Supply Chain Management* - SCM) może stanowić połączenie pomiędzy podstawowymi zadaniami logistycznymi a finansowymi. Zadania te, znajdujące się na styku logistyki i finansów, można połączyć w kontekście tzw. Zarządzania Przepływem Finansów w Łańcuchu Dostaw (ang. *Financial Supply Chain Management* – FSCM). Ta koncepcja zarządzania oparta jest na zadaniach logistycznych posiadających powiązania z zaopatrzeniem, produkcją, jak również dystrybucją/marketingiem. Koordynacja z zadaniami finansowymi, inwestycyjnymi i księgowymi stanowi funkcjonalną stronę tej koncepcji. Pierwszą część tej koncepcji można postrzegać jako część „klasycznego” SCM, podczas gdy druga część należy do rozszerzonej wersji Zarządzania Przepływem Finansów w Łańcuchu Dostaw. Rysunek 5 przedstawia ogólny zarys koncepcji przedsiębiorstwa ukierunkowanego na wartość.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest nadrzędnym celem każdego przedsiębiorstwa. Trzema z działań wspomagających zarządzanie w przedsiębiorstwie są logistyka/SCM, informatyka i finanse. Te trzy obszary łączą się w zakresie FSCM, który składa się z dwóch zadań: bardziej technicznego aspektu Zarządzania Łańcuchem Finansów (ang. *Financial Chain Management* – FCM) oraz Finansowania Łańcucha Dostaw (ang. *Supply Chain Finance* – SCF) posiadającymi powiązania z finansami przedsiębiorstwa, przy czym oba zadania połączone są z księgowością. W praktyce SCM zajmuje się efektywnością procesów oraz przepływem materiałów i informacji w łańcuchu dostaw. Biorąc pod uwagę szersze spojrzenie SCM z uwzględnieniem FSCM, cele zorientowane na klienta dotyczące czasu, kosztów i jakości łączą się z celami dostawców kapitału ukierunkowanymi na przyszłość, ryzyko i rynek. Podkreśla to integrującą rolę Zarządzania Łańcuchem Dostaw dla każdego przedsiębiorstwa oraz dla całego łańcucha dostaw.



*Finansowe aspekty łańcucha dostaw: zorientowanie na koszt a wartość w logistyce*



Rysunek 5. Zintegrowana koncepcja Zarządzania Przepływem Finansów w Łańcuchu Dostaw (FSCM)

FSCM składa się z dwóch filarów. Pierwszy z nich, Zarządzanie Łańcuchem Finansowym, obejmuje wszystkie przepływy i transakcje w przedsiębiorstwach i pomiędzy nimi, a jego głównym celem jest zwiększenie przepływu gotówki w drodze wymiany elektronicznej. Łańcuch finansowy uznawany jest za proces intraorganizacyjny oraz interorganizacyjny w ramach łańcucha dostaw [12]. Inicjowanie transakcji biznesowych rozpoczyna się od kwalifikacji partnerów biznesowych poprzez sprawdzenie tożsamości klienta i jego zdolności kredytowej. Następnie reguluje się finansowanie transakcji, przykładowo poprzez kredyty udzielane przez dostawcę lub leasing. Następnie dochodzi do negocjowania ceny i jej ustalania (aspekty cenowe). Kolejnymi krokami są przygotowanie do przetargu oraz zabezpieczenie przed ryzykiem kursowym, po czym następuje zabezpieczenie transportu oraz ryzyka niespłacenia kredytu. Łańcuch finansowy, wbudowany w SCM, jest zsynchronizowany z dostawcami, klientami oraz pozostałymi partnerami. Kolejny etap przetwarzania transakcji stanowi wystawienie faktury i jej przekazanie, i ewentualne zarejestrowanie roszczeń ze strony klienta. Po uwzględnieniu reklamacji następuje płatność faktury przez klienta. Łańcuch

---

*Hans-Christian Pfohl*

---

finansowy podkreśla finansowy aspekt obsługi zamówienia i z tego względu może zostać zintegrowany w ramach szerszej perspektywy SCM jako podproces.

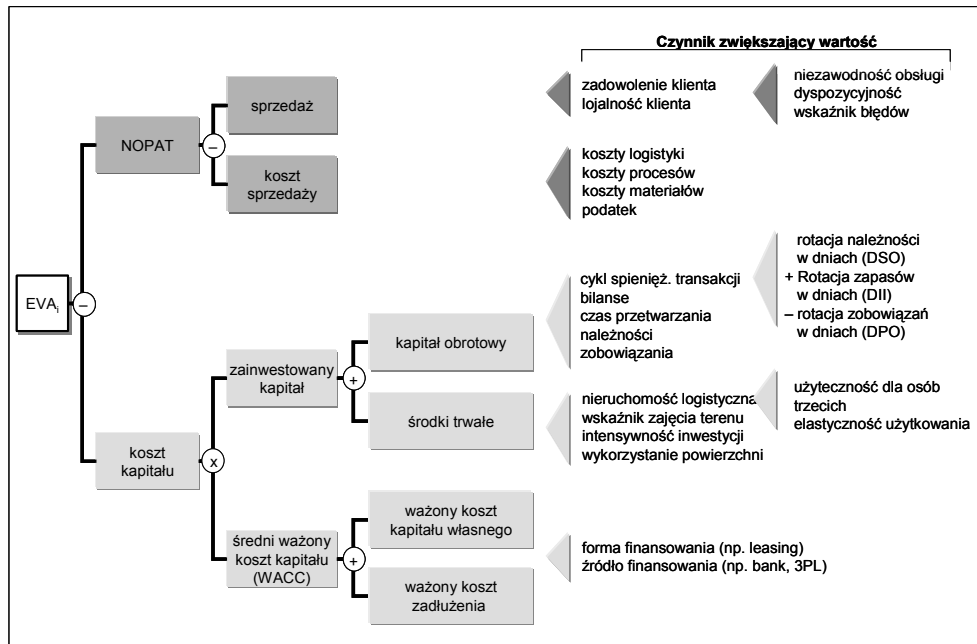
Drugim filarem FSCM jest finansowanie aktywów w ramach łańcucha dostaw. Celem SCF jest optymalizacja finansowania pomiędzy przedsiębiorstwami w ramach łańcucha dostaw w celu obniżenia kosztów kapitału. W tym przypadku istotną rolę odgrywają przepisy i zasady obowiązujące w księgowości. Uwaga skupia się na rozszerzeniu struktury kapitałowej łańcucha dostaw w celu osiągnięcia optymalizacji całego łańcucha dostaw zorientowanej na przyszłość, ryzyko i rynek, mierzonej wartością dla akcjonariusza.

Maksymalizacja wartości firmy dla akcjonariuszy jest jednym z podstawowych celów każdego podmiotu w łańcuchu dostaw. Zarówno w teorii jak i praktyce istnieje wiele różnych metod pomiaru tej wartości. Można je zróżnicować w ramach procedur tradycyjnych, jak np. metod oceny ukierunkowanych na majątek, metod oceny zdolności uzyskiwania dochodów oraz w procedurach ukierunkowanych na rynek kapitałowy, jak np. zdyskontowany przepływ środków pieniężnych (ang. *Discounted Cash Flow* - DCF), wartość dodana dla akcjonariuszy (ang. *Shareholder Value Added* - SVA), ekonomiczna wartość dodana (ang. *Economic Value Added* – EVA) oraz zwrot z inwestycji wyrażony przepływami gotówkowymi CFROI (ang. *Cash Flow Return on Investment*). Te właśnie metody wykorzystuje się dla celów obliczenia wartości dla akcjonariuszy [13]. Wartość dla akcjonariuszy można więc obliczyć, odejmując wartość rynkową wiarytelności przedsiębiorstwa od wartości przedsiębiorstwa. Wartość przedsiębiorstwa z kolei oblicza się poprzez dodanie wartości rynkowej aktywów nieobrotowych na początku okresu budżetowego oraz wartości kapitałowej wolnego przepływu środków pieniężnych po okresie budżetowym do zdyskontowanego przepływu środków pieniężnych w okresie budżetowym. Można w ten sposób wykazać współzależności pomiędzy samofinansowaniem a inwestycjami, a także skutki inwestycji na płynność przedsiębiorstwa. Oprócz tego, wyjaśniony zostaje roczny wzrost środków dostępnych [14].

Niezależnie od wybranych środków finansowych oraz kluczowych wskaźników i ich obliczeń, należy zoperacjonalizować ukierunkowanie na wartość w logistyce. Tylko w takim wypadku logistycy będą w stanie dostosować wykonywane przez siebie działania w celu zwiększenia wartości przedsiębiorstwa oraz zrozumieć konsekwencje podejmowanych przez siebie działań [15]. W celu dalszego omówienia ww. wskaźników pragniemy przyjrzeć się bliżej ekonomicznej wartości dodanej (EVA) jako przykładowi wartości docelowej dla orientacji na wartość w logistyce. Oprócz typowych czynników wpływających na wartość, duże znaczenie mają także podatki i opłaty celne [16]. Na początek konieczne jest zoperacjona-

**Finansowe aspekty łańcucha dostaw: zorientowanie na koszt a wartość w logistyce**

lizowanie EVA poprzez określenie czynników zwiększających wartość w logistyce. Można je określić przy pomocy metod systematycznych obliczeń wskaźnika EVA oraz poprzez analizę ich wpływu na zwiększanie wartości.



Rysunek 6. Logistyczne i finansowe czynniki zwiększające wartość Finansowania Łańcucha Dostaw ukazane na przykładzie wskaźnika EVA

Rysunek 6 ukazuje w uproszczony sposób współzależność pomiędzy wartością przedsiębiorstwa, w tym przypadku EVA, jako wartością docelową, a operacyjnymi i finansowymi czynnikami zwiększającymi wartość w logistyce. Górne rozgałęzienie w systemie pomiaru wyników działalności przedstawia operacyjny wpływ logistyki, jak np. wpływ zadowolenia klienta na sprzedaż lub wpływ kosztów procesu na koszt sprzedaży. Dolne rozgałęzienie systemu składa się z wartości finansowych, jak np. kosztu kapitału oraz kapitału zainwestowanego. W tym przypadku istotnymi czynnikami zwiększającymi wartość są np. źródło finansowania, długości cykli spieniężania transakcji lub wykorzystanie mocy produkcyjnych. Rysunek 7 ukazuje przykładowy sposób, w jaki na czynniki zwiększające wartość przedsiębiorstwa wpływa logistyka i Zarządzanie Łańcuchem Dostaw [17].

*Hans-Christian Pfohl*

Czynniki zwiększające wartość dla akcjonariusza	Proces zarządzania łańcuchem dostaw
Przyspieszenie przepływów środków pieniężnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Szybsza obsługa kanałów i korzystanie z wyposażenia oryginalnego</li> <li>- Szybsze przyjmowanie komponentów i zaopatrzenia</li> <li>- Skrócenie cyklu realizacji zamówienia</li> <li>- Skrócenie czasu w stosunku do ilości</li> </ul>
Zwiększenie przepływów środków pieniężnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganizacja procesu łańcucha dostaw w celu zminimalizowania kosztów (np. obniżanie częstotliwość awarii)</li> <li>- Obniżenie kapitału obrotowego poprzez metodę just-in-time</li> <li>- Obniżenie inwestycji kapitałowych poprzez zlecenie obsługi zewnętrznej elementów łańcucha dostaw o niskiej wartości dodanej</li> <li>- Wykorzystanie informacji rynkowej oraz prognoz w celu obniżenia kosztów i zapasów oraz zwiększenia wykorzystania mocy produkcyjnych dla produktów o wyższej wartości (np. dynamiczna zmiana cen / zarządzanie wydajnością)</li> </ul>
Obniżenie ryzyka (zagrożeń i niestabilności przepływów środków pieniężnych)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podniesienie kosztu zmiany dostawcy dla dystrybutorów poprzez usługi, zachęty oraz programy lojalnościowe („przywiązujące” do firmy)</li> <li>- Zminimalizowanie konfliktów z dystrybutorami; monitoring konkurencji wewnątrz i na zewnątrz kanałów dystrybucji</li> <li>- Zaprojektowanie trudnych do skopiowania procesów realizacji zamówień</li> <li>- Elastyczne systemy produkcji i realizacji zamówień, odpowiadające na zapotrzebowanie rynkowe; integracja produkcji i marketingu z zastosowaniem zawsze niskich cen, bez wyodrębniania cen wysokich i niskich</li> <li>- Zlecenie obsługi zewnętrznej dostaw charakteryzujących się chwiejnym popytem; dostawy „insource” (np. zarządzanie zapasami klienta przez dostawcę)</li> </ul>

Rysunek 7. Czynniki wpływające na zwiększenie wartości dla akcjonariusza w Zarządzaniu Łańcuchem Dostaw

Źródło: Srivastava/Shervani/Fahey, 1999.

SCF nie stosuje jednak technik pomiarowych tylko do propagowania koncepcji zorientowania na wartość w przedsiębiorstwie i w łańcuchach dostaw. SCF zapewnia koncepcje i sposoby dalszego zwiększenia wartości przedsiębiorstwa poprzez optymalizację istotnych z finansowego punktu widzenia aspektów w ramach łańcucha dostaw. Aspekty te można skategoryzować w czterech grupach. Grupy te obejmują zarządzanie kapitałem obrotowym, zarządzanie zapasami, zarządzanie środkami pieniężnymi włącznie z zarządzaniem cenami oraz zarządzanie środkami trwałymi.

Zarządzanie **kapitałem obrotowym** zapewnia potencjał optymalizacyjny dla przepływu środków pieniężnych łańcucha dostaw. Dzieli się na zapasy, należności oraz fundusze. Dodatkowo, jako źródło wolnego kapitału pod uwagę można wziąć zobowiązania. Za pomocą tych wartości można obliczyć kapitał obrotowy poprzez dodanie należności, funduszy i zaliczek do zapasów, i odjęcie zobowiązań i otrzymanych płatności [18]. Kapitał obrotowy można rozumieć jako część majątku













