

Iwona Okraśńska¹

Finansowanie łańcucha dostaw (SCF) na przykładzie rynku amerykańskiego

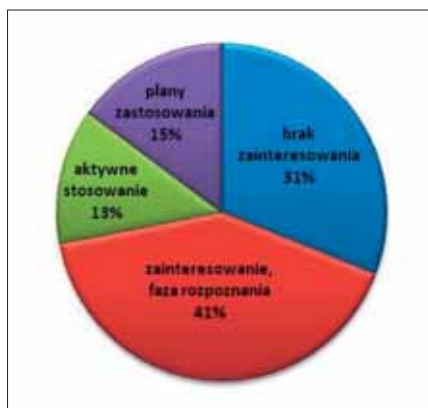
Konceptcja łańcucha dostaw zakłada projektowanie, realizowanie i kontrolowanie przepływów produktów w całym procesie, utożsamianym z „jednym” przedsiębiorstwem. Alokacja działań oraz kosztów następuje tam, gdzie jest to zasadne z punktu widzenia optymalizacji całego łańcucha dostaw. Działania takie mają doprowadzić do wzrostu efektywności ekonomicznej poszczególnych przedsiębiorstw i ich sieci poprzez eliminowanie barier, wzrost integracji i koordynacji oraz maksymalizacji wartości dodawanej na każdym etapie łańcucha dostaw do produktu oczekiwanego przez klienta. Z początkiem lat 90. ubiegłego wieku wzrosło zainteresowanie optymalizacją procesów zarządzania zintegrowanym łańcuchem dostaw. Sukces zarządzania łańcuchem dostaw jest determinowany integracją i koordynacją następujących przepływów: informacji, produktów i gotówki [1]. O ile wyrażenie „Supply chain” (łańcuch dostaw) ma ugruntowane miejsce w języku biznesu, to coraz częściej można spotkać termin „Supply chain finance” (SCF), co można przetłumaczyć jako finansowanie łańcucha dostaw. SCF można ogólnie zdefiniować jako [3]: zestaw rozwiązań z zakresu usług i technologii, które łączą kupujących, dostawców oraz instytucje finansujące, tak, aby poprawić przejrzystość, obniżyć koszt finansowania, dostępność środków pieniężnych w łańcuchu dostaw.

Można zauważyć kilka rozwijających się trendów w ramach następujących obszarów:

- wiedza na temat SCF
- synteza płatności, należności i zapasów
- technologia
- globalizacja.

Kluczowym czynnikiem ograniczającym optymalizację finansowania łańcucha dostaw na rynku amerykańskim jest brak

wiedzy na temat najlepszych praktyk SCF. Poza tym, zauważono brak współpracujących technologii do zarządzania procesami, występowanie ograniczeń ze strony wewnętrznego IT (technologie informatyczne) dla wsparcia wymaganego systemu, trudności w oszacowaniu potencjalnych oszczędności wynikających z realizacji programu SCF i opory ze strony partnerów w łańcuchu dostaw [3].



Rys. 1. Struktura przedsiębiorstw pod kątem stosowania metod SCF.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [9].

Według badań przeprowadzonych na rynku amerykańskim, tylko 13% przedsiębiorstw aktywnie używa technik SCF do poprawy Cash Flow i poprawy dostępu do kapitału w finansowaniu łańcuchów dostaw, a nie więcej niż 2/3 badanych organizacji jest w fazie badania i rozpoznania tych technik [9].

Wzrost wartości jest nadrzędnym celem każdego przedsiębiorstwa. Realizacja wyżej wymienionego celu jest uwarunkowana wieloma czynnikami, które zostały przedstawione na rysunku 2.

Wzrost wartości przedsiębiorstwa jest determinowany przez poziom samofinansowania oraz wzrost i zysk przedsiębiorstwa, przy posiadaniu przez nie płynności finansowej. We współczesnej

gospodarce rynkowej niezbędnym jest dążenie przez przedsiębiorstwo do zwiększenia płynności środków finansowych. Zwiększenie ruchu pieniądza, poprzez jego szerszy i silniejszy strumień, pozwala zwiększyć efektywność gospodarki finansowej. Dzięki temu, z jednej strony uzyska się zmniejszanie kosztów użycia kapitałów własnych i obcych, z drugiej zaś zwiększenie siły inwestowania w poszczególnych kierunkach działalności gospodarczej firmy. Determinantami płynności są: umiejętność zarządzania zasobami finansowymi, zapasami (materiałami, produkcją nie zakończoną, wyrobami gotowymi, towarami) i należnościami oraz źródła zasilania finansowego przedsiębiorstwa [2].

Źródłem kapitału wytworzonego², który jest wyznacznikiem między innymi poziomu samofinansowania działalności gospodarczej ze źródeł własnych, a w konsekwencji wzrostu własności posiadanych aktywów ogółem oraz coraz wyższych wyników finansowych osiągniętych przez przedsiębiorstwo, jest kapitał pracujący, zwany również aktywami obrotowymi netto. Jego wartość bezpośrednio decyduje o szeroko rozumianym rozwoju przedsiębiorstwa, a mianowicie o [2]:

- rozwoju bezpośrednim – poprzez finansowanie własne aktywów ogółem w przedsiębiorstwie
- rozwoju pośrednim – poprzez spłatę zadłużenia długoterminowego.

Należy podkreślić za M. Krajewskim [2], że wzrost wielkości kapitału pracującego należy ocenić pozytywnie, jeżeli mamy do czynienia z przyrostem płynnych aktywów obrotowych, w krótkim czasie zamienialnych na gotówkę. W przeciwnym wypadku w przedsiębiorstwie występuje nadpłynność finansowa, związana ze stopniowym zamrażaniem środków finansowych w aktywach obrotowych, a w szczególności w zapasach i należnościach.

¹ I. Okraśńska jest doktorantką na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego. Artykuł recenzowany (przyp. red.).

² Reprezentowany jest przez: kapitał zapasowy, kapitał rezerwowy i wynik finansowy nie podzielony.

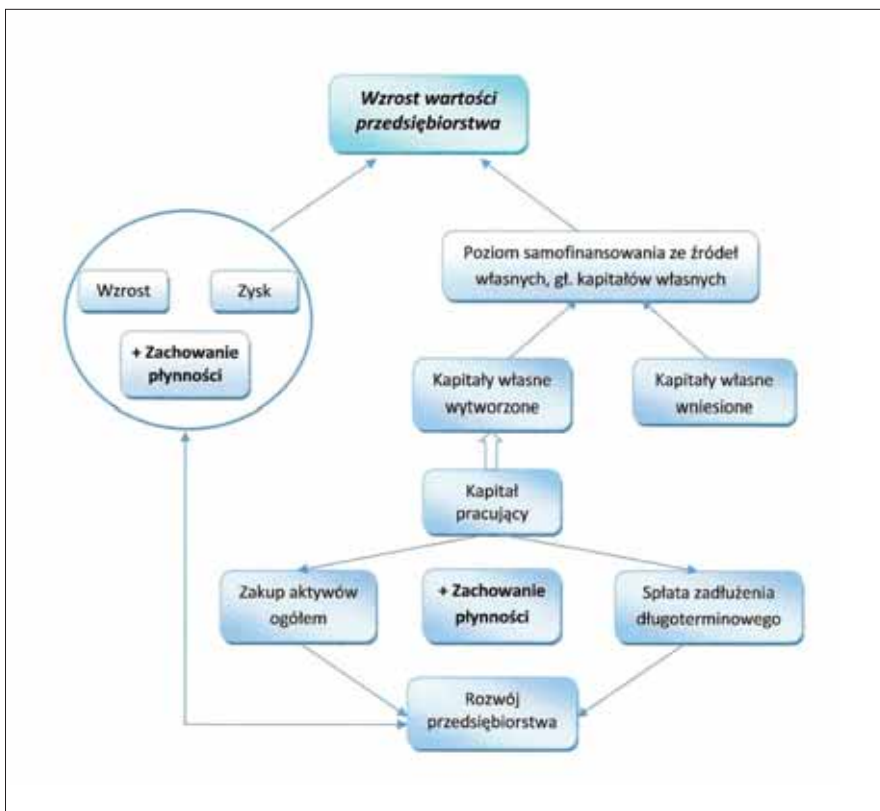
Na podstawie badań przeprowadzonych wśród globalnych przedsiębiorstw handlowych, Global Business Intelligence (<http://www.globalintelligence.com/>) odkrył coraz powszechniejsze trendy w finansowaniu łańcucha dostaw. Konkurencyjność na rynkach o zasięgu globalnym, przedsiębiorstwa organizują swoje łańcuchy dostaw skupiając się na zarządzaniu zapasami i kapitałem pracującym [6]. Zarządzanie kapitałem pracującym

oznaczać szybszy dostęp do tańszego kapitału, a dla kupującego:

- optymalizację kapitału pracującego: poprzez redukcję posiadanych zapasów i poprawę zobowiązań oraz należności krótkoterminowych w bilansie
- redukcję jednostkowego kosztu produktu, na przykład poprzez oferowanie dostawcom dostępu do zewnętrznego kapitału po niższym oprocentowaniu, skutkującym niższym kosztem sprzeda-

przejrzystości rozszerzonej informacji w łańcuchu dostaw, aby lepiej oszacować ryzyko transakcyjne i dzięki temu móc zredukować koszt kapitału oraz rozszerzyć linie kredytowe dla sprzedawców. Uzyskując lepszą przejrzystość zamówienia, statusu ładunku/dostawy i historycznego wykonania (na przykład dostawy na czas, kompletność zamówienia), transakcje finansowe pomiędzy kupującym a sprzedającym mogą być ocenione, zabezpieczone i sprzedane po niższej premii kredytowej, powodującej niższą składkę ubezpieczeniową. W rezultacie można doprowadzić do obniżenia kosztów sprzedanych wyrobów. Wiele banków, innych instytucji finansowych i zewnętrznych organizacji finansujących łańcuchy dostaw tworzą nowe programy w tym zakresie. Takie programy mają: HSBC, Citigroup, Bank of America, UPS Capital, InStream Financial, Orbian, Demica, PrimeRevenue, TradeCard, EZD Global, SCF Capital and Global Chain Finance. Poprzez podniesienie przejrzystości i kontroli nad transakcjami w łańcuchu dostaw, SCF umożliwia finansowanie w wielu ogniwach łańcucha, takich jak: surowce do produkcji, produkcję w toku/półprodukty, miejsce załadunku, odprawa celna, przybycie do VMI -magazynu centralnego. Jest to pomocne w uwidocznieniu ukrytej wartości towarów w ciągu całego cyklu życia [5].

Badacze z Aberdeen Group (<http://www.aberdeen.com/>) wyróżnili cztery główne wskaźniki finansowe dla najlepszych przedsiębiorstw, a mianowicie: przeciętny cykl obrotu gotówki, stosunkowa poprawa w cyklu obrotu gotówki przez ostatnie lata, okres regulowania zobowiązań (DPO) i okres spływu należności (DSO). Według przeprowadzonych badań, około 20% badanych przedsiębiorstw wykazało w ciągu 2 lat poprawę okresu regulowania zobowiązań (DPO) w przypadku kupujących oraz okresu spływu należności (DSO) w przypadku dostawców, przy poprawie oprocentowania finansowania handlu. Są one uważane za najlepsze w swojej klasie przedsiębiorstwa i zostały nazwane „Best-In-Class”. 44% przedsiębiorstw uzyskało poprawę tylko w jednym elemencie i te są uważane za przeciętne, nazwane przez badaczy „Industry Average”. 36% nie widzi poprawy ani pogorszenia w rozważanych elementach i są zaklasyfikowani do grupy pozostających w tyle,



Rys. 2. Piramida wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Krajewski: Kapitał pracujący w zarządzaniu płynnością finansową przedsiębiorstw, W: Problemy zarządzania finansami we współczesnych przedsiębiorstwach, Warszawa 2006, s. 305-310.

jest krytycznym elementem sukcesu wysiłków czynionych w ramach zarządzania łańcuchem dostaw, tak zwanego SCM (Supply Chain Management). Finansując należności, zobowiązania i/lub zapasy, powszechnie przyjmuje się, że korzystanie z kapitału pracującego jest najtańszym i najlepszym źródłem dostępnego finansowania.

Łącząc ze sobą informacje o fizycznym przepływie dóbr z danymi finansowymi i elastycznymi metodami finansowania, przedsiębiorstwa są nie tylko w stanie zautomatyzować zobowiązania i należności, ale również poprawić tak bardzo pożądaną płynność na wielu poziomach łańcucha dostaw. Dla dostawcy może to

znaczyć szybszy dostęp do tańszego kapitału, a dla kupującego:

- wydłużenie wskaźnika regulowania zobowiązań poprzez oferowanie dostawcom bardziej przejrzystego i przewidywalnego systemu płatności [5].
- Przedsiębiorstwa, które ulepszyły cały łańcuch dostaw, cieszą się znaczącymi korzyściami, jak na przykład możliwość wydłużenia okresu regulowania zobowiązań do ponad 50 dni³, poprawę Cash Flow lub redukcję jednostkowego kosztu od 5 do 10%.

Ważną różnicą w stosunku do tradycyjnego podejścia do finansowania działalności handlowej jest podniesienie wagi

³ W warunkach polskich wiąże się to z udzielaniem kredytu kupieckiego.

Tab. 1. Porównanie osiągniętych wyników przez badane przedsiębiorstwa po stronie kupujących.

Wskaźnik	Najlepsi	Przeciętni	Pozostający w tyle	Łączna przewaga Najlepszych
Przeciętny okres regulowania zobowiązań (DPO)	58	49	44	13,6
Oprocentowanie, po którym kupujący korzystają z finansowania handlu (rocznie %)	8,2%	10%	12,9%	2,86%

Źródło: opracowanie własne na podstawie [9].

nazwani przez badaczy „Laggards”. Najlepsze w swojej klasie przedsiębiorstwa mają znacząco lepszy wskaźnik DPO, dłuższy przeciętnie o ponad 13,6 dni, i niższą o 2,86% stopę oprocentowania finansowania handlu w stosunku do swoich równorzędnych konkurentów [9, 5].

Sukces przedsiębiorstwa w stosowaniu SCF nie jest determinowany ani wielkością dochodu, ani branżą. Osiągnąć go można zarówno w sprzedaży detalicznej, przemyśle farmaceutycznym, motoryzacyjnym, lotniczym, chemicznym, papier-

niczym. Najlepsze przedsiębiorstwa w swojej klasie:

- więcej niż trzykrotnie chętniej używają systemu elektronicznej prezentacji faktury i realizacji płatności (EIPP⁴), niż pozostający w tyle
- trzykrotnie częściej używają platformy płatniczej on-line, z możliwością automatycznego udzielania rabatów i zatwierdzania faktur
- dwukrotnie częściej niż ich konkurenci są w stanie wydłużyć terminy płatności i uczestniczyć lub wdrażać pro-

gram premiowania wczesnej płatności (*ang. early-payment discount*)

- są bardziej zaangażowani w używanie technik finansowania łańcucha dostaw niż ich konkurenci i częściej planują wykorzystać nowe możliwości i innowacyjne rozwiązania w ciągu najbliższych 18 miesięcy [5].

Najważniejsze jest to, że liderzy SCF efektywnie zarządzają kosztami oraz tworzą finansowo stabilny łańcuch dostaw, co staje się strategiczną zaletą tych przedsiębiorstw.

Czy jest korelacja pomiędzy technologią a efektywnością finansowania łańcucha dostaw? Najlepsi w klasie kupujący i dostawcy mają znaczącą przewagę nad konkurentami w użytkowaniu technologii ułatwiającej SCF. Kluczem do sukcesu najlepszych w swojej klasie jest automatyzacja procesów oraz z dostęp do funduszy, co pozwoliło osiągnąć wydłużone terminy płatności, jednocześnie zabezpieczając korzyści dla dostawców. Interesujące jest to, że zautomatyzowana platforma do zarządzania finansami i gotówką przedsiębiorstwa nie miała związku z lepszym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, w odróżnieniu do zewnętrznego automatycznego systemu jak EIPP i zaawansowanych platform, do płatności on-line. Najlepsi dwukrotnie chętniej wykorzystują zautomatyzowane platformy do zarządzania kontem bankowym. To wskazuje, że przedsiębiorstwa mogłyby być lepiej obsługiwane, gdyby zainwestowały w nowe, zewnętrzne technologie SCF, a nie aktualizując wewnętrzne systemy księgowo [5]. W tabeli 2 przedstawiono stopień zaawansowania wdrażania technik SCF w badanych przedsiębiorstwach.

Doradcy w przedsiębiorstwach proponują zacząć wdrożenie technik SCF od zadania sobie trzech podstawowych pytań [9]:

- czy znamy rzeczywisty koszt użycia kapitału w całym łańcuchu dostaw przy bieżącej organizacji z krajowymi i międzynarodowymi dostawcami i klientami
- czy utrzymujemy finansowanie handlu na możliwie najlepszym poziomie dla przedsiębiorstwa i kluczowych partnerów handlowych
- czy jesteśmy wyłącznie skoncentrowani na wydłużaniu terminu płatności oraz czy są lepsze ścieżki, aby osiągnąć finansowanie łańcucha dostaw oraz nowe technologie, z których przedsiębior-

Tab. 2. Stopień zaawansowania wdrażania technik SCF.

Parametr	Pozostający w tyle	Przeciętni	Najlepsi
Dojrzałość SCF	Badanie możliwości wykorzystania	Plany wdrożenia	Aktywne stosowanie technik SCF w celu redukcji kosztów w łańcuchu dostaw
Organizacja	Brak osoby odpowiedzialnej za SCF	Program SCF w gestii działu finansowego	Zespół osób z różnych działów kieruje działaniami z ramach inicjatyw SCF
Wiedza	Brak bieżącego (on-line) śledzenia procesu płatności lub statusu zamówienia	Różne możliwości podglądu przepływu gotówki i statusu zamówienia pomiędzy kupującym a sprzedającym	Wzajemnie, kupujący i sprzedający mają wiedzę na temat statusu zamówienia i przepływu gotówki
Technologia	Ręcznie sterowany proces płatności	Elektroniczne systemy akceptacji faktur i płatności (EIPP) lub innych tego typu systemy	Platformy online, zautomatyzowane udzielanie rabatów i akceptacja faktur, możliwy dostęp do zewnętrznego finansowania
Finansowanie	Akredytywa i otwarty rachunek	Własna gotówka na wczesną spłatę (rabat)	Programy wczesnych płatności Możliwość finansowania zewnętrznego dla osiągnięcia dźwigni finans. Ułatwienia w finansowaniu zapasów i produkcji w toku w łańcuchu dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie [9].

⁴ Technologie elektronicznego fakturowania i płatności (Electronic Invoice Presentment and Payment – EIPP) umożliwiają wysyłanie i otrzymywanie faktur w postaci elektronicznej.

stwo wraz z partnerami może czerpać korzyści.

Kiedy dyrektorzy finansowi są gotowi ocenić wybrane opcje SCF, powinni przeanalizować następujące pytania [9]:

- jaki jest prawdopodobny wpływ SCF na kondycję finansową przedsiębiorstwa
- czy będzie to wymagało zmian w rachunkowości lub stworzy nowe ryzyko finansowe/księgowe
- jaki będzie wpływ wdrożenia SCF na bieżące relacje z bankami
- w jaki sposób pomoże to zabezpieczyć przedsiębiorstwo i nasz łańcuch dostaw przed zmianami oprocentowania kredytu
- czy integracja IT rzuci wyzwanie naszemu wewnętrznemu systemowi finansowemu lub naszemu bankom
- jak szeroko i jak szczegółowo należy zmienić wewnętrzne procesy, zadania i odpowiedzialności
- czy ta inicjatywa pomoże nam wesprzeć rozwój przedsiębiorstwa bez dodatkowego zatrudniania pracowników działu finansowego
- jak zorganizować zakupy, łańcuch dostaw i finanse, aby osiągnąć zamierzony cel.

W ramach realizacji strategii „win-win” istotnym jej elementem jest poznanie swojego partnera biznesowego. Podstawowe zasady rządzące kupującymi i dostawcami zostały przedstawione w tabeli 3.

Sprzedający jak i kupujący, kierując się tymi samymi celami czyli dążeniem do poprawy przewidywania kapitału pracującego, przepływów gotówkowych i obniżania kosztu kapitału, wykonują sprzeczne działania wobec rozszerzania i efektywności praktyk SCF. Działania, które wydają się mieć najniższe ryzyko dla kupującego, tak jak na przykład wydłużanie terminu płatności, mają największe ryzyko dla jego dostawcy, który często ma ograniczone możliwości krótkoterminowego finansowania oraz znacznie wyższy koszt pieniądza. Techniki takie, jak wydłużanie terminu płatności lub zarządzanie zapasami przez dostawcę, przenoszą w efekcie w łańcuchu dostaw ryzyko kredytowe i koszt kapitału do najsłabszego punktu. Proste podnoszenie kosztu u dostawcy może skutkować krótkoterminowymi korzyściami w bilansie kupującego, jednak może wrócić w postaci mniejszej stabilności finansowej – a więc w ten sposób zwiększyć ryzyko – bazy dostawców. Przedsiębiorstwa, które nie

Tab. 3. Charakterystyka stron transakcji.

DOSTAWCY	Niepewność przepływów gotówkowych jest kluczowym wyzwaniem zarządzających kapitałem pracującym u dostawców. W tej sytuacji kupujący powinni zwiększać wysiłki mające na celu poprawę komunikacji w zakresie płatności oraz stosować stałe terminy płatności, aby pomóc dostawcom prognozować przepływy gotówki. 39% dostawców twierdzi, że kluczowym problemem jest brak dostępu do finansowania na akceptowalnych przez nich warunkach. Kupujący poprzez programy rabatowe za wcześniejszą zapłatę zobowiązań mogą pozytywnie oddziaływać na kondycję dostawcy.
KUPUJĄCY	Kupujący w przeważającej mierze są skupieni na poprawie ich kapitału pracującego i obniżeniu kosztu sprzedawanych dóbr. Dostawcy powinni czytelniej komunikować się ze swoimi klientami na temat możliwości obniżenia kosztu, jeśli kupujący zgodzi się poprawić inne aspekty aktualnej organizacji SCF. Może to być zaadoptowanie wspólnej platformy z technologią poprawiającą czytelność i przejrzystość procesów, rozszerzoną o elastyczne opcje finansowania dynamicznej produkcji lub wzięcie odpowiedzialności za zakup materiałów i surowców zużywanych przez dostawcę.
OBIE STRONY	Wysokie koszty, długotrwałe i pracochłonne procesy ręcznego finansowania transakcji, zarządzanie dokumentami handlowymi są w zakresie zainteresowania obu stron. Rozwiązaniem jest wdrożenie nowych technologii - platform.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5].

posiadają dostatecznej gotówki oraz dostępu do kapitału w oczekiwanej ilości mogą być zmuszone do opóźniania zamawiania surowców do produkcji, ograniczania zapasów produkcji w toku, redukcji środków na utrzymanie maszyn lub utrzymania jakości procesów. To może powodować opóźnienia i kłopoty z jakością dla kupującego, łącznie z kosztownym wstrzymywaniem linii produkcyjnej, odwołaniem promocji sklepowej lub opóźnienia dla krytycznych klientów. Aby utrzymać się na rynku, dostawcy ostatecznie są zmuszeni ująć koszt wydłużonych terminów płatności oraz nieprzewidywalnych płatności w koszcie sprzedanych wyrobów. To skutkuje większym całkowitym kosztem sprzedanych wyrobów w stosunku do konkurentów, którzy opanowali bardziej zaawansowane techniki SCF. Najlepsze przedsiębiorstwa są znacznie dalej w kreowaniu relacji win-win, co sprzyja bardziej konkurencyjnemu łańcuchowi dostaw od strony korzyści w zakresie kosztu i ryzyka. Przejmują innowacyjne rozwiązania od specjalistów w zakresie SCF i instytucji finansowych, aby obniżyć ważony koszt kapitału dla całego łańcucha dostaw. Liderzy SCF badają drogi poprawy wskaźniki regulowania zobowiązań oraz splotu należności i obniżając koszt całkowity sprzedanych dóbr. Jest to możliwe poprzez wykorzystanie zewnętrznych pośredników w finansowaniu transakcji handlowych, nawet w pewnych wypadkach zapasów [5].

Wykorzystanie podmiotów zewnętrznych do wytwarzania dóbr poza USA również ma znaczenie, a dzięki technolo-

giom opartym na Internecie możliwa jest w rzeczywistym czasie wymiana informacji o produkcie i innych danych biznesowych pomiędzy partnerami [6]. Logiczną finansową konsekwencją masowego wytwarzania dóbr za oceanem jest ich dłuższy czas przebywania w łańcuchu dostaw, aniżeli w przypadku produkcji krajowej, co ma swoje odzwierciedlenie w kosztach. W maju 2007 roku The Boston Consulting Group oszacowało, że od 4% do 8% ceny detalicznej jest związane z wydłużonym łańcuchem dostaw, jak: transport morski, załadunek i wyładunek kontenera, magazynowanie, handling, dostawa, ubezpieczenie i finansowanie. Im dłużej towary są w łańcuchu dostaw, tym trudniej może być zdobyć środki finansowe na te dobra, ponieważ instytucje finansowe wahają się obejmować kredytem towary w drodze. Powodem tego jest brak bieżącej, czytelnej informacji co do rozporządzania tymi dobrami w łańcuchu, co hamuje przepływ środków finansowych. Firmy transportowe i operatorzy logistyczni używają dostępnych na rynku zaawansowanych technologii, aby śledzić przepływ towarów i zwiększyć przejrzystość procesu. Problemem jest fakt, że banki często nie mają dostępu do tych danych logistycznych, i wielu dyrektorów finansowych zastanawia się jak najlepiej wykorzystać te dane, aby prawidłowo zarządzać finansami w przedsiębiorstwie. Dzięki tym danym można zsynchronizować handel poprzez połączenie fizycznego i finansowego łańcucha dostaw przez dostarczenie nowych globalnych rozwiązań partnerom handlowym oraz bankom [7]. Globalizacja

napędzana jest nigdy nie kończącym się poszukiwaniem tańszego, szybszego oraz lepszego produkowania towarów. Zadaniem kluczowym staje się przekonać konserwatywne banki do stania się częścią globalnego łańcucha dostaw.

Można zauważyć kilka pozytywnych trendów: zacieśnianie związków pomiędzy bankami i przedsiębiorstwami IT, kontynuację wyrafinowania w bankowych strategiach i budowanie większej ilości klientów wśród dużych eksporterów (szczególnie głównych przedsiębiorstw high tech), a nie tylko dużych importerów, i pomiędzy średnimi przedsiębiorstwami na rynku, a nie tylko wielkimi korporacjami. Konwergencja pomiędzy bankami a gałęzią IT ma tendencję rosnącą. Nawet najwięksi pożyczkodawcy opierają się na technologii zewnętrznej dostawcy. Grupy technologiczne, których siłą są platformy i software, a często i budowanie sieci fizycznego łańcucha dostaw, włączają pożyczkodawców do udzielania kredytów na każdym etapie łańcucha. Na przykład grupa firm: Global Supply Chain Finance Ltd., in Zug, Switzerland (oferują platformę, która analizuje ryzyko kredytowe, ocenia ryzyko kupującego, zabezpiecza ubezpieczenie kredytu) zawiązała strategiczne partnerstwo z głównymi pożyczkodawcami (Citibank, IBM Global Finance, Siemens Financial, Calyon). Główne banki modyfikują strategie i budują porozumienia. JPMorgan Chase kupił Vastera, firmę zapewniającą zarządzanie logistyczne, która pomaga handlującym optymalizować łańcuchy dostaw i poprawić zgodność z rządowymi przepisami. Bank oferuje w ten sposób większy pakiet usług, nie tylko finansowych [8].

SCF jest dobrym rozwiązaniem również dla małych lub rozpoczynających działalność przedsiębiorstw, które mogą mieć ograniczony dostęp do kapitału i często polegają na metodach finansowania o wysokim koszcie, jak factoring lub pożyczki zabezpieczone aktywami firmy, aby finansować ich kapitał pracujący i poprawić pozycję gotówkową. Uwolnienie kapitału pracującego wzdłuż łańcucha dostaw oznacza, że przedsiębiorstwa mogą lepiej wspierać ekspansję biznesu lub planować zakupy i redukować ryzyko posiadania zapasów. Ponadto, przedsiębiorstwa są również zainteresowane lepszym wykorzystaniem krótkookresowego finansowania lub pożyczek na finansowanie środków obrotowych i znalezieniem bardziej efektywnych możliwości inwestowania krótkookresowego [4].

Korzyści z zastosowania technik SCF można podsumować w następujący sposób:

- niższe koszty i ryzyko łańcucha dostaw
- niższe koszty sprzedawanych produktów
- niższe koszty finansowania handlu
- optymalizacja kapitału pracującego
- poprawa płynności
- skrócenie cyklu gotówkowego
- poprawa możliwości planowania działalności
- poprawa rentowności przedsiębiorstw.

Główną ambicją płatności w układzie międzynarodowym pozostaje poprawa efektywności i obniżenie kosztów: „realizowania płatności” (*ang. making payments*), wymiany dokumentów handlowych i dystrybucji informacji pomiędzy kupującym a sprzedającym i ich instytucjami finansującymi. Współczesny poziom portali WWW i dostępnego oprogramowania umożliwia kupującemu i sprzedającemu ścisłą współpracę w obniżeniu kosztów w łańcuchu dostaw. Kupujący mogą oferować wcześniejsze płatności, dostawcy rabaty i wyrażać zgodę na obniżki cen w warunkach przystępowania do renegotjacji [8]. Gospodarka amerykańska jest we wczesnej fazie migracji, przekształcenia do postaci, kiedy to finanse podążają za przepływem danych. Rynek przemieszcza się z handlu opartego na dokumentach (na przykład list kredytowy), w stronę otwartych rachunków w finansowaniu łańcuchów dostaw. Rośnie zainteresowanie technikami SCF, jednak na razie niewiele przedsiębiorstw z nich korzysta w praktyce do zarządzania wynikami finansowymi. W dobie zaostrzającej się światowej konkurencji sytuacja w najbliższym czasie ulegnie zmianie i zdecydowanie wzrośnie wdrożenie technik SCF.

Streszczenie

W artykule przedstawiono koncepcję finansowania łańcucha dostaw na przykładzie rynku amerykańskiego. Autorka zaprezentowała wyniki analizy kilku najważniejszych wskaźników oraz ich korelacji ze stopniem zaawansowania wdrażania technik SCF w badanych przez Aberdeen Group przedsiębiorstwach. Opisane zostały etapy implementacji technik SCF oraz korzyści z ich zastosowania jakie mogą osiągnąć uczestnicy transakcji. Dla porównania efektów osiąganych przy zastosowaniu postulowanych rozwiązań,

autorka przedstawiła pułapki tzw. tradycyjnych rozwiązań biznesowych. Celem artykułu jest przybliżenie rozwiązań SCF, które przyczynią się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa przy zastosowaniu strategii win-win, ponieważ właśnie brak wiedzy dot. najlepszych praktyk stanowi ograniczenie optymalizacji finansowania łańcucha dostaw.

Summary

The article presents the concept of supply chain financing by the example of the U. S. market. The author presents the results of the analysis of several key indicators and their correlation with the degree of progress made in implementing the techniques in the SCF by the Aberdeen Group surveyed companies. The paper discusses stages of implementation of the SCF techniques and the benefits of their application which participants can achieve. To compare the effects achieved by using the SCF solutions, the author introduces the traps of traditional business solutions. The aim of the paper is to approximate the solutions that contribute to the company's value using a win-win strategy, because a lack of knowledge of best practices is a restriction on financing the supply chain optimization.

LITERATURA:

1. K. Rutkowski: *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, SGH, Warszawa 2005.
2. M. Krajewski: *Kapitał pracujący w zarządzaniu płynnością finansową przedsiębiorstw*, W: Problemy zarządzania finansami we współczesnych przedsiębiorstwach. Praca zbiorowa pod redakcją Piotra Szczepankowskiego, Warszawa 2006.
3. W. Atkinson: *Supply Chain Finance: The Next Big Opportunity*, „Supply Chain Management Review”, April 2008.
4. DiBenedetto: *Financial expertise improves supply-chain management*, „Shipping Digest”. December 31, 2007.
5. B. Enslow: *How to Create a More Competitive End-to-End Supply Chain*, „Business Finance”, April 2007.
6. D. Gustin: *Emerging Trends in Supply Chain Finance*, „World Trade”, August 2005.
7. R. J. Bernabucci: *Unlocking the Value in Supply Chain Finance*, „Bank Technology News”, December 2007.
8. R. Barovick: *Trade Finance 2007: An abundance of resources. The New Trade Finance Supply Chain Links Money, Technology, and More Middle-Market Players. A 'pyramid of capabilities' is driving end-to-end savings*, „World Trade”, September 2007.
9. *Supply Chain Finance: The Next Cost-Improvement Battleground*, „Business Finance”, November 2006.