



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Monika Bal

Wpływ zarządzania finansami łańcucha dostaw
na jego konkurencyjność w sektorze usług
turystycznych

The Impact of Supply Chain Finance on its
competitiveness in the tourism services sector

Praca doktorska

Promotor: Prof. dr hab. Piotr Banaszyk
Promotor pomocniczy: dr Kinga Pawlicka

Pracę przyjęto dnia

Instytut Gospodarki Międzynarodowej
Katedra Logistyki

Podpis Promotora

Podpis Promotora pomocniczego

Poznań 2022

Spis treści

Wstęp	4
1 Geneza i miejsce finansów łańcucha dostaw w zarządzaniu logistycznym	6
1.1. Zarządzanie przepływami w łańcuchu dostaw	6
1.2. Idea finansów łańcucha dostaw – geneza i treść	14
1.3. Warunek dojrzałości łańcucha dostaw w zarządzaniu jego finansami	29
2 Koncepcja zarządzania finansami łańcucha dostaw	43
2.1 Cele, metody i narzędzia zarządzania przepływami pieniężnymi w łańcuchu dostaw	45
2.2 Cele, metody i narzędzia finansowania aktywów i kapitału przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw	59
2.3 Zarządzanie finansami łańcucha dostaw jako spójna i kompleksowa koncepcja	67
3 Konkurencyjność łańcucha dostaw i możliwość jej kształtowania dzięki zarządzaniu finansami łańcucha dostaw	80
3.1 Konkurencyjność łańcuchów dostaw	80
3.2 Zarządzanie finansami łańcucha dostaw a koszty/wyróżnienie	88
3.3 Sieciowość i inne wyróżniki turystycznego łańcucha dostaw	96
3.4 Konkurencyjność łańcuchów dostaw i przedsiębiorstw branży turystycznej pod wpływem następstw rozprzestrzeniania się COVID-19	110
4 Konkurencyjność łańcucha dostaw w branży turystycznej na przykładzie sieci Rainbow Tours	122
4.1 Otoczenie konkurencyjne sektora usług turystycznych w Polsce	122
4.2 Strategia sieci i jej skuteczność	132
4.3 Wyniki finansowe lidera oraz ogniw łańcucha	148
5 Modelowanie konkurencyjności łańcucha i wyników jego ogniw ze względu na sprawniejsze zarządzanie finansami łańcucha	153
5.1 Wdrożenie sprawnego zarządzania finansami łańcucha dostaw w sieci dostaw	153
5.2 Możliwości wdrożenia zarządzania finansami łańcucha dostaw	162
5.3 Skutki finansów łańcucha dostaw dla łańcucha i jego konkurencyjności – założenia modelowania	177
6 Ocena potencjalnego wpływu procesu zarządzania finansami łańcucha dostaw na jego konkurencyjność i uogólnione rekomendacje	187
6.1 Porównanie wyników finansowych ogniw i konkurencyjności łańcucha jako całości	187
6.2 Wpływ sprawnego zarządzania (przepływami finansowymi) w łańcuchu dostaw na różne strategie konkurencyjne tego łańcucha	197
6.3 Dyrektywy praktyczne dla zarządzania finansami łańcucha dostaw	201
Zakończenie	207
Bibliografia	208
Wykaz źródeł internetowych	219
Spis tabel	223
Spis Rysunków	225
Załączniki	226

Wstęp

Finanse łańcucha dostaw (*supply chain finance, SCF*) są stosunkowo nowym obszarem badań naukowych, który pojawił się w XXI wieku. W praktyce gospodarczej potrzebę działań w tym obszarze zauważono na szeroką skalę podczas ostatniego kryzysu finansowego z lat 2008-2009. Współpraca przedsiębiorstw należących do łańcucha w obszarze finansów okazała się wtedy szczególnie ważna dla małych i średnich przedsiębiorstw, najbardziej narażonych na utratę płynności finansowej i trudności z dostępem do kapitału, przesądzająca nawet o ich przetrwaniu na rynku bądź bankructwie. Od tego momentu mamy do czynienia z nowym trendem – zarządzanie przepływami finansów pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw zaczyna być postrzegane jako wartość dodana, decydująca o konkurencyjności. Trend ten wpisuje się w szerszą tendencję odejścia od koncentracji kadry zarządzającej na obniżce kosztów i maksymalizacji zysku na rzecz zwiększania rezyliencji zarówno pojedynczych przedsiębiorstw, jak i tworzonych przez nie łańcuchów dostaw. Nową koncepcję zastosowały już w swoich strategiach m.in. Motorola czy Walmart. W odpowiedzi na potrzeby rynku w Zachodniej Europie oraz wkrótce potem w Chinach zaczęły powstawać opracowania naukowe dotyczące tego zagadnienia. Autorzy tacy jak H.-Ch. Pfohl, H. Hofmann, M. Steeman oraz J. H. Jansen opracowali podstawy teoretyczne finansów łańcucha dostaw, w ostatnich latach pojawiło się również kilka prób systematyzacji pojęć z zakresu SCF oraz przeglądów literatury. Z uwagi na dużą aplikacyjność w praktyce gospodarczej, zainteresowanie tematyką SCF i liczba badań dotyczących tego zagadnienia szybko rośnie. Natomiast w polskiej literaturze naukowej pojawiło się jedynie kilka artykułów naukowych dotyczących problematyki SCF oraz pomiaru efektów zastosowania tej koncepcji. Zarówno w literaturze polskiej jak i zagranicznej istnieje luka badawcza dotycząca pomiaru wpływu koncepcji SCF na konkurencyjność łańcucha dostaw. Brak również literatury na temat koncepcji finansów łańcucha dostaw w odniesieniu do usługowych, w tym turystycznego łańcucha, co jest główną przesłanką wyboru problematyki badawczej, obok zainteresowania nowoczesnymi koncepcjami zarządzania łańcuchem dostaw, a także doświadczeniem zawodowym w branży usług turystycznych i własnymi obserwacjami problemów związanych z zarządzaniem przepływami finansowymi pojawiającymi się w tej branży.

Przedmiotem badań są efekty wprowadzenia koncepcji finansów łańcucha dostaw do strategii zarządzania tym łańcuchem na przykładzie prostego turystycznego łańcucha dostaw.

Celem głównym rozprawy jest wykazanie oraz opracowanie metody pomiaru wpływu zarządzania finansami łańcucha dostaw na konkurencyjność tego łańcucha na przykładzie sektora usług turystycznych. Efektem badań będzie natomiast wskazanie dobrych praktyk z zakresu SCF, które prowadzą do maksymalizacji potencjału konkurencyjnego łańcucha dostaw oraz osiągnięcia korzyści z wdrożenia przez wszystkie ogniwa. Drugim efektem będzie opracowanie modelu pomiaru wpływu zarządzania finansami łańcucha dostaw na wyniki tego łańcucha, w szczególności na konkurencyjność tworzących go przedsiębiorstw oraz całego łańcucha. Z uwagi na profil działalności przedsiębiorstw tworzących badany łańcuch uwzględnione zostaną czynniki specyficzne dla usługowego i turystycznego łańcucha dostaw. Zostanie również wskazany zakres możliwości wykorzystania przeprowadzonych badań w praktyce i przyszłych opracowaniach naukowych.

Pierwsze trzy rozdziały pracy umożliwią systematyzację i krytyczną analizę wiedzy z zakresu kolejno konkurencyjności łańcuchów dostaw, finansów łańcucha dostaw, zarządzania logistycznego w branży usług turystycznych oraz wzajemnych powiązań wymienionych zagadnień. Ważniejsze zagadnienia analizowane w tej części pracy to konkurencyjność przedsiębiorstw według M. Portera, zarządzanie łańcuchem dostaw, mierniki finansów łańcucha dostaw według H-Ch Pfohla i G. Gomm'a. Opracowany zostanie również model pojęciowy z zakresu finansów łańcucha dostaw, a także wyodrębnione i usystematyzowane metody i mierniki przydatne do badania efektów zastosowania finansów łańcucha dostaw.

Przedmiotem rozdziału czwartego będzie analiza konkurencyjności sieci dostaw działającej w branży usług turystycznych na rynku polskim – sieci Grupy Rainbow. W rozdziale piątym opracowany zostanie model odpowiedniego wdrożenia finansów łańcucha dostaw oraz model pomiaru wpływu zarządzania finansami łańcucha dostaw na konkurencyjność łańcucha dostaw. W ostatnim, szóstym rozdziale przedstawiona zostanie egzemplifikacja modelu na przykładzie studium przypadku typowego prostego łańcucha wyodrębnionego z przeanalizowanej sieci oraz wskazane uogólnione rekomendacje na podstawie przeprowadzonych badań.

1 Geneza i miejsce finansów łańcucha dostaw w zarządzaniu logistycznym

W rozdziale tym znalazła się analiza znaczenia i interpretacja pojęcia finansów łańcucha dostaw na tle zarządzania logistycznego. W niniejszej pracy przyjęto, że zarządzanie logistyczne jest synonimem zarządzania łańcuchem dostaw, zgodnie z interpretacją zarządzania logistycznego P. Blaika (2010, s. 41) jako „zarządczo zorientowane komponenty logistyki, tj. funkcje zarządzania rozpatrywane jako jej części składowe, w odróżnieniu do pojęcia zarządzania logistyką odpowiadającego za kształtowanie logistyki jako obiektu zarządzania”. W podrozdziale pierwszym kolejno zostały omówione strumienie przepływów w łańcuchu dostaw oraz koncepcja integracji łańcucha dostaw. Następnie przedstawiona została ewolucja koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw w stronę zarządzania łańcuchem wartości ze szczególną uwagą na zagadnienia dotyczące finansów. W rozdziale znalazły się także podstawowe pojęcia związane z finansami łańcucha dostaw, w tym narzędzia, uczestnicy i cele, szerzej scharakteryzowane w kolejnym rozdziale. Ostatni podrozdział dotyczy kwestii integracji, partnerstwa i dojrzałości łańcucha dostaw oraz ich roli w zarządzaniu finansami łańcucha.

1.1. Zarządzanie przepływami w łańcuchu dostaw

Łańcuch dostaw czy też łańcuch logistyczny można analizować z punktu widzenia technicznego, strukturalnego lub procesowego. Zgodnie z pierwszą perspektywą, jest to łańcuch magazynowo - transportowy, który „stanowi techniczne i technologiczne połączenia punktów magazynowych i przeładunkowych z drogami przewozu towarów wraz z technologią procesu zamówień i poziomu zapasów, skoordynowaną z operacjami logistycznymi wszystkich ogniw tego łańcucha”. Ogniwami łańcucha są wszystkie tworzące go przedsiębiorstwa, od zajmującej się pozyskaniem i wydobywaniem surowców, przez pośredników dostaw surowców do produkcji, ogniwo produkcji wytworzenia wyrobów gotowych, dystrybucji, przygotowania i wysyłki wyrobów do detalu po ogniwo sprzedaży detalicznej dla końcowego odbiorcy (Gołemska, 2014, s. 124). Elementy budujące wspomniane techniczne i technologiczne połączenia, tworzące techniczną konstrukcję łańcucha to tak zwane bufory oraz łącza. Buforem nazywamy pojedynczy asortyment towaru (surowca, materiału lub półfabrykatu), natomiast łączem – połączenia buforów, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa (łącza wewnętrzne) jak i pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuch (łącza zewnętrzne). Z kolei z punktu widzenia strukturalnego, łańcuch dostaw jest zbiorem przedsiębiorstw

realizującą wspólne działania niezbędne do zaspokojenia popytu na określone produkty w całym łańcuchu przepływu dóbr. Do działań tych należą: rozwój, produkcja, sprzedaż, serwis, zaopatrzenie, dystrybucja, zarządzanie zasobami, działania wspierające (Szymonik, 2014).

W niniejszej pracy przyjęto natomiast perspektywę procesową, zgodnie z którą jak podaje E. Gołemska (2009, s. 142), łańcuch logistyczny jest dynamicznym procesem stanowiącym sumę działań w poszczególnych etapach, zaś jego celem jest koordynacja i synchronizacja przepływu dóbr, towarzyszących im informacji i środków finansowych pomiędzy miejscami pozyskania surowca a finalnymi klientami. Procesowe ujęcie łańcucha dostaw oznacza traktowanie działań i przepływów realizowanych w łańcuchach dostaw jako procesów (Witkowski, 2010, s. 24). Jest perspektywą przyjmowaną podczas budowy i wdrażania wielu koncepcji i metod zarządzania łańcuchem dostaw, a także podczas wyznaczania celów strategicznych SCM, które pozwolą osiągnąć efektywność ekonomiczną w przedsiębiorstwach go tworzących.

Podstawowymi procesami w zintegrowanym łańcuchu logistycznym są więc przepływ towarów, informacji oraz środków pieniężnych. Inne strumienie przepływu wyróżniane przez autorów w zależności od przedmiotu badań w logistyce międzynarodowej, to przepływ ryzyka i wartości (Krishna 2016), praw własności (Pfohl 2006), zasobów ludzkich i technologii (Croom, Romano, Giannakes 2000). Gołemska (2014) wskazuje, że międzynarodowa wymiana towarów i usług wraz z rozwojem globalizacji poszerzyła się o przepływy czynników wytwórczych, w tym kapitału, wiedzy technicznej i siły roboczej, które coraz częściej tworzą jeden strumień – przepływ łączony wszystkich czynników wytwórczych. Ta szczególna kategoria przepływów realizowana jest zwykle w oparciu o międzynarodowe łańcuchy i sieci dostaw. Łańcuch logistyczny porównywany jest do swego rodzaju rozszerzonego przedsiębiorstwa, w którym znaczenie granic pomiędzy poszczególnymi tworzącymi go podmiotami maleje wraz ze wzrostem koordynacji wyżej wymienionych trzech głównych strumieni przepływu (Langley i in., 2009). Kadra zarządzająca przedsiębiorstw ma coraz większą świadomość konieczności konkurowania ze sobą całych łańcuchów dostaw, a nie pojedynczych przedsiębiorstw. W efekcie rośnie rola koordynacji pomiędzy współzależnymi organizacjami. Witkowski (2010, s. 29) uważa, że współczesne zarządzanie łańcuchem dostaw powinno być postrzegane w kontekście synchronizacyjnym (zwanym też popytowym). Jest to proces decyzyjny i zbiór działań polegający na synchronizowaniu fizycznych, informacyjnych i

finansowych strumieni popytu oraz podaży przepływających między jego uczestnikami w celu osiągnięcia przez nich przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dodanej z korzyścią dla wszystkich jego ogniw, klientów oraz pozostałych interesariuszy.

Pierwsze badania przepływów w łańcuchach dostaw dotyczyły przepływów fizycznych i realizowane były w latach 70. XX wieku. Podczas analizy sekwencji kolejnych działań obejmujących uprawę, wytwarzanie i transport poszczególnych dóbr powstało pojęcie łańcucha towarów (Frankowska, 2015). Główny strumień przepływu materiałów obejmuje płynny przepływ towaru od producenta do konsumenta, co jest możliwe dzięki magazynom dystrybutorów, dealerów i detalistów. Jego głównym wyzwaniem jest zapewnienie szybkiego przepływu materiału bez żadnych przestojuw w kolejnych punktach łańcucha. Im jest szybszy, tym lepiej dla wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, ponieważ skraca do minimum cykl gotówkowy. Istnieją także przepływy materiałowe w przeciwnym kierunku, np. w sytuacji wymiany lub zwrotu towaru od klienta do producenta (Supply Chain Management Tutorial, 2020). W ramach przepływów rzeczowych najczęściej wyodrębniane są przepływy materiałów, następnie przetwarzanych w półprodukty i wyroby gotowe. Araujo i in. (2020) sugerują wyodrębnienie obok przepływu materiałów dodatkowo przepływu pojazdów transportowych, z uwagi na zazwyczaj sprzeczne cele decydujące o ich efektywności.

Drugi ze strumieni przepływu w łańcuchu dostaw - przepływ informacji i danych, jest pierwotnym wobec przepływu materiałowego, zatem realizacja przepływów rzeczowych staje się możliwa dzięki przepływowi informacyjnym. Kluczem do sprawnie funkcjonującej wymiany informacji jest skuteczna i szybka komunikacja, współcześnie zwykle odbywająca się z wykorzystaniem elektronicznych form przekazu (Urbaniak, 2008), do których należą przede wszystkim EDI oraz Internet. Komunikacja ta odbywa się zarówno podczas składania zamówień i ich realizacji, jak i na długo przed (np. poprzez informacje o ofercie, posiadanych certyfikatach na stronie internetowej) oraz po transakcji (ankiety dotyczące zadowolenia z usług, formularze reklamacji, doradztwo techniczne). Wymiana informacji powinna przy tym występować wielokierunkowo oraz pomiędzy wszystkimi ogniwami łańcucha, co umożliwia szybką oraz prawidłową reakcję na potrzeby klienta. Charakter informacji przepływających w łańcuchu różni się w zależności od kierunku przepływu, zgodnie z zestawieniem w Tabeli 1.

Tabela 1: Przepływ informacji w łańcuchu logistycznym

kierunek przepływu informacji	przedmiot przepływu
w górę łańcucha	zamówienia, zapytania ofertowe, miesięczne harmonogramy, żądania zmian technicznych, reklamacje jakościowe i raporty dotyczące wydajności dostawcy
w dół łańcucha	awiza i szczegóły wysyłki, faktury, prezentacja firmy, oferty, potwierdzenia zamówienia, raporty z podjętych działań w przypadku odchylenia, raporty o stanie magazynowym
z rynku do ogniw łańcucha, między ogniwami	informacje dotyczące wyników sprzedaży, informacje o wielkości zapasów u odbiorców i dostawców, plany produkcji, zamówienia i ich statusy, planowane promocje i modyfikacje produktu

Źródło: Opracowanie własne na podst.: Hentschel, Cyplik i Hadaś (2015, s. 11), Supply Chain Management Tutorial (2020, online).

Aby możliwy był przepływ informacji, konieczna jest regularna interakcja między producentem a konsumentem, która może przybierać różne formy. Podstawowym typem relacji formowanych w ramach łańcucha są relacje pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami w roli dostawcy i klienta lub inaczej kooperanta czynnego oraz kooperanta biernego. G. Wieteska wyróżnia w tym kontekście następujące pary powiązań (2013, s.9):

- pomiędzy jednostką (przedsiębiorstwem) dostawcy a jednostką klienta
- pomiędzy zasobami dostawcy a zasobami klienta
- pomiędzy działaniami dostawcy a zasobami klienta.

Jednym z kluczowych czynników pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną, wypracować zysk i wzrost przez przedsiębiorstwa, które tworzą łańcuch jest jego integracja. Podstawą integracji łańcucha dostaw jest synchronizacja i koordynacja działań operacyjnych, czego skutkiem jest przyspieszenie przepływów. Jedną z pierwszych decyzji zarządzających integracją łańcucha jest wybór metody zainicjowania i przeprowadzenia procesu integracji. D.

Kisperska - Moroń (2009) wskazuje cztery metody:

- stworzenie par powiązań łańcucha dostaw,
- działania integratora kanałów przepływu,
- optymalizacja analityczna,
- integracja quasi-wertykalna (częściowa własność).

W pierwszym wypadku partnerstwo wynika z naturalnego procesu zacieśniania już istniejących silnych więzi, zwykle między bezpośrednimi kooperantami. W drugiej metodzie integracji cechą łańcucha jest występowanie lidera posiadającego wiedzę i zasoby którymi chce się dzielić z pozostałymi ogniwami widząc wzajemne korzyści takiej współpracy. W trzeciej z metod lider łańcucha koordynuje jego procesy przy użyciu profesjonalnych narzędzi, wyznacza również grupę pracowników do modelowania i rozwoju łańcucha dostaw. W ostatnim wypadku działalność centralnego ogniw jako lidera i integratora jest konsekwencją posiadania przynajmniej częściowych udziałów w pozostałych przedsiębiorstwach (Baraniecka, 2013 za: Kisperska-Moroń 2009). Rola lidera łańcucha jest wyraźnie określona i może być przypisana do przedsiębiorstwa inicjującego powstanie łańcucha dostaw. Jego atrybuty to wielkość przedsiębiorstwa, trwałe powiązania z klientami, rozległa sieć franchisingowa. Pozostali uczestnicy łańcucha dostaw przyjmują wobec niego pozycję zależną. Sukces łańcucha dostaw zależy od konstruktywnych działań lidera, który jest w stanie stymulować kooperacyjne zachowania wszystkich uczestników łańcucha dostaw (Piocha i Dyczkowska 2012).

Przed podmiotami dążącymi do wzrostu integracji stoi szereg wyzwań, zarówno wewnętrznych, związanych z kooperacją w samym łańcuchu, jak i zewnętrznych, pojawiających się w wyniku interakcji z otoczeniem. Należy do nich konieczność współpracy przedsiębiorstw zlokalizowanych i prowadzących działalność w coraz większej skali, aż po tworzenie globalnych łańcuchów lub sieci logistycznych. Tworzenie relacji sieciowych zachodzi przede wszystkim w branżach innowacyjnych oraz łańcuchach, w których produkty są różnicowane zgodnie z potrzebami odbiorców, a także jako adaptacja do niepewnych warunków otoczenia (Kramarz, 2015). Inne wyzwania na drodze do integracji łańcucha to konieczność zmiany podejścia z pro-transakcyjnego na pro-partnerskie, a także przezwyciężenia strachu przed dzieleniem się informacjami, mogącymi decydować o konkurencyjności. Zdaniem M. Kupczyk i in. (2014) główne czynniki integracji łańcuchów dostaw wskazywane w literaturze obejmują:

- współpracę, w szczególności w zakresie standaryzacji, unifikacji i planowania,
- sprawny przepływ informacji z wykorzystaniem technologii informatycznych,
- relacje partnerskie, oparte na zaufaniu.

Z kolei zdaniem S. Jarzębowski (2012), trwała współpraca przedsiębiorstw w zintegrowanym łańcuchu jest efektem:

- potrzeby integracji i koordynacji trzech strumieni,
- orientacji procesowej,
- dostrzegania możliwości współpracy ogniw łańcucha w zakresie procesów produkcyjnych, logistycznych, marketingowych, badawczo-rozwojowych i finansowych, dążenia do optymalizacji wartości dodanej do oferowanych produktów i usług.

Oczekiwanym efektem integracji par przedsiębiorstw współpracujących w ramach łańcucha dostaw jest ograniczenie niepewności. W Tabeli 3. przedstawione zostały obszary ograniczenia niepewności zaproponowane przez J. Lewandowską (2013, s. 131). Obszary, w stosunku do których zarządzający przedsiębiorstwami oczekują ograniczenia niepewności są inne, w zależności od roli jaką pełnią w relacji.

Tabela 2 Obszary ograniczeń niepewności w relacji producent – dostawca

Zakres ograniczenia niepewności producenta	Zakres ograniczenia niepewności dostawcy	Zakres ograniczenia niepewności dla obu stron relacji
Kosztów materiałowych	Zapewnienia rynku zbytu	Zbieżności oczekiwań i celów
Jakości	Trafnego zaspokojenia potrzeb swoich klientów	Sprawnej komunikacji
Terminowości	Specyfikacji produktów/materiałów	Partycypacji w zysku i ryzyku
Dostępności i czasu reakcji na zamówienie	Stażność zamówień w czasie	Przepływów finansowych
Zgodność z zamówieniem	Kalendarz realizacji zamówień (zamówienia z późniejszą datą realizacji)	Lojalności (możliwość dostosowania warunków współpracy do aktualnej oferty na rynku)

Źródło: Lewandowska (2013, s. 131)

Tradycyjnie wiele uwagi w badaniach globalnych sieci dostaw skupiało się na przepływach materiałów, produktów i towarzyszących im informacji, na nich też koncentrują się istniejące modele zarządzania łańcuchem dostaw. Tymczasem istnieje konieczność planowania i koordynacji nie tylko przepływów materiałów, produktów ale również trzeciego ważnego strumienia - przepływów finansowych, które są integralnym elementem każdego rodzaju łańcucha dostaw opartego na produktach lub usługach. Jak zauważają Fellenz i in. (2007), kwestia optymalizacji przepływów finansowych była mało zauważana w badaniach nad

zarządzaniem łańcuchem dostaw. W ramach kategorii przepływów finansowych istnieją zdaniem tych autorów następujące szczególnie warte uwagi obszary badawcze:

- koszty przepływów finansowych,
- ryzyko finansowe i jego strategiczne implikacje,
- wartość, jaką można uzyskać z optymalizacji i reorganizacji przepływów finansowych,
- rola obecnych rozwiązań w zakresie usług finansowych i ich wpływ na zmiany i usprawnienie przepływów finansowych w globalnych sieciach dostaw.

Przepływy finansowe nie zajmują centralnego miejsca w żadnym z tradycyjnych modeli łańcucha dostaw, w niektórych nie są obecne wcale. W modelu GSCM, który opisują Croxton i in. (2001) zarządzanie przepływami finansowymi jest analizowane, jednak sprowadza się do części procesu realizacji zamówienia. Autorzy zwracają uwagę na trzy główne miary wchodzące w skład kontroli tego przepływu na poziomie strategicznym, a mianowicie: czas trwania cyklu zamówienia (*order-to-cash*), wskaźnik realizacji zamówień i kompetencje w zakresie zamówień oraz na poziomie operacyjnym: przyjmowanie i księgowanie płatności, rejestrowanie nieściągalnych długów. Ellram i in. (2004) zauważają, że przepływy pieniężne to także jeden z kluczowych procesów w ramach łańcucha dostaw usług. Wyzwania związane z usprawnieniem przepływów finansowych to m.in.:

- brak integracji technologicznej i operacyjnej podmiotów łańcucha,
- brak kompatybilności między często zastrzeżonymi systemami,
- brak zaufania do bezpieczeństwa technologicznego,
- silna pozycja tradycyjnych dostawców usług finansowych,
- występowanie finansowego efektu byczego bicza.

Przepływy finansowe w łańcuchu dostaw analizowane są z różnych perspektyw, w tym operacyjnej (najczęściej przyjmowanej przez badaczy łańcucha dostaw), kosztowej i zarządzania ryzykiem. Z perspektywy operacyjnej przepływy finansowe są postrzegane jako rutynowe następstwo przepływu produktów i usług, a ich najważniejszą cechą jest umożliwianie przekazywania materiałów, produktów, usług, personelu lub informacji. Istotny jest również koszt z nimi związany, jednak zajmowanie się specyfiką przepływów finansowych i ich implikacjami kosztowymi pozostawia się wyspecjalizowanym jednostkom takim jak menedżerowie finansowi i księgowi zarządzający. Natomiast z finansowej perspektywy koszt uzgodnień finansowych jest funkcją ryzyka według zasady im wyższe ryzyko, tym wyższe koszty. Z perspektywy operacyjnej ważniejsze jest ryzyko zakłócenia przepływu materiałów,

produktów lub informacji niż to związane z transakcjami finansowymi (Fellenz i in., 2007). Zmniejszenie ryzyka operacyjnego poprzez optymalizację procesów i łańcucha dostaw powoduje zmniejszenie ryzyka finansowego i w efekcie może prowadzić do zmniejszenia kosztów finansowych. Warunkiem powodzenia jest udostępnianie danych operacyjnych do celów oceny ryzyka finansowego.

Finansowanie handlu¹ to kosztowna i wysoce wyspecjalizowana działalność zdominowana przez niewielką liczbę banków światowych. Formy finansowania handlu to m.in. windykacja dokumentów, ubezpieczenie kredytu kupieckiego, faktoring, finanse łańcucha dostaw czy forfaiting. Biorąc pod uwagę skalę i rozmiar tradycyjnie wymagane aby konkurować na tym rynku, większość banków ignoruje finansowanie handlu na korzyść bardziej dochodowych biznesów, takich jak zarządzanie środkami pieniężnymi i pożyczki (Hurtrez i Salvadori, 2010). W efekcie podmioty oferujące usługi finansowania handlu charakteryzują się dużą siłą przetargową i małą elastycznością, co utrudnia dostęp do kapitału małym przedsiębiorstwom. Ponadto pomimo ich ważnej roli we wspieraniu operacji w ramach łańcucha dostaw, oferowane przez nie usługi zmieniają się niewiele i często nie są dostosowane do dzisiejszych nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Ogranicza to poprawę procesów w zakresie przepływów finansowych wzdłuż łańcuchów dostaw. Odpowiedzią na powyższe wyzwania może być integracja i koncepcyjne dostosowanie systemów sterujących łańcuchem dostaw z systemami zarządzania i kontroli przepływami finansowymi.

W kontekście analizy przepływów finansowych w łańcuchu dostaw ważną kwestią jest tzw. „finansowy efekt byczego bicza”, który można zdefiniować jako „zjawisko na poziomie przepływu finansowego w łańcuchu dostaw, które pociąga za sobą coraz większe nasilanie się zniekształceń finansowych wzdłuż niego”. Jest to więc analogiczny problem do „klasycznego” efektu byczego bicza, odnoszący się do problemów z kapitałem operacyjnym, a nie zapasami. Jest to zjawisko, które występuje zarówno na poziomie mikro, jak i makro i nasila się w warunkach kryzysowych, ponieważ zakłócenia przepływów finansowych przechodzą przez gospodarkę do poziomu przedsiębiorstwa i poważnie wpływają na łańcuch dostaw (Vousinas, 2019).

¹ Działanie banku jako strona trzecia w celu wyeliminowania ryzyka płatności i ryzyka dostaw, przy jednoczesnym zapewnieniu dostawcy należności w trybie przyspieszonym, a kupującemu przedłużonego kredytu.

Przepływy finansowe są ważnym zjawiskiem z wielu powodów. Są one nośnikiem, w którym wartość jest dostarczana przez użytkownika końcowego produktów i usług stanowiących zaplecze łańcucha dostaw dla wszystkich zaangażowanych partnerów. Ponadto rozwiązania instytucjonalne, wymogi prawne i regulacyjne oraz ramy zgodności finansowej są ważnymi czynnikami zewnętrznymi, które w znacznym stopniu wpływają na struktury, procesy i interakcje w całym łańcuchu dostaw, ale w znacznie mniejszym stopniu podlegają kontroli partnerów z łańcucha dostaw niż odpowiednie rozwiązania w zakresie produkcji, logistyki i informacji. Optymalizacja przepływów finansowych umożliwia współpracę między przedsiębiorstwami opartą na osiągnięciu obustronnych korzyści. Wynika z tego, że umiejętne zarządzanie popytą i podażą na środki finansowe może być ważnym elementem zarządzania łańcuchem dostaw. Na tym gruncie powstała nowa dziedzina badań i praktyki biznesu – finanse łańcucha dostaw. Współpraca jest w tym ujęciu szansą osiągnięcia i wykorzystania nowych potencjałów optymalizacji przepływów finansowych, niemożliwych do realizacji wewnątrz pojedynczego przedsiębiorstwa. Optymalizacja rozumiana jest jako poprawa płynności finansowej i efektywności łańcucha poprzez większy wpływ działań logistycznych na rozwój przedsiębiorstw i przepływy finansowe.

1.2. Idea finansów łańcucha dostaw – geneza i treść

Finanse łańcucha dostaw koncentrują się na badaniach wzajemnych powiązań między zarządzaniem łańcuchem dostaw, wartością przedsiębiorstwa i wynikami finansowymi, jednak dalekie są od zarządzania obszarem finansów łańcucha dostaw w oparciu jedynie o analizę kosztów (Vousinas 2019). Dwa główne obszary badawcze, które leżą u podstaw finansów łańcucha dostaw to zarządzanie łańcuchem dostaw (*supply chain management, SCM*) oraz finanse przedsiębiorstw. Warto zatem krótko je przybliżyć z uwzględnieniem obszarów wspólnych, przed omówieniem koncepcji finansów łańcucha dostaw.

Koncepcja zintegrowanego łańcucha dostaw w zarządzaniu pojawiła się we wczesnych latach osiemdziesiątych XX w. w Stanach Zjednoczonych (Witkowski, Rodawski 2012). Pierwsza próba uporządkowania terminu zarządzanie łańcucha dostaw autorstwa Ch. Bechtela i J. Jayrama (1997) dotyczyła szkół myślenia odnoszących się do łańcucha dostaw. Wyróżnili oni cztery szkoły: świadomości funkcjonalnej łańcucha J. Houlihana, wspólnych powiązań (logistyczną) J. Turnera, informacyjną L. Johanssona oraz integracyjną (procesową) sformułowaną przez The Global Supply Chain Forum (Rutkowski 2004). W 1998 r. CLM (Rada

Zarządzania Logistyką) w swojej zmienionej definicji logistyki zaznaczyła, że nie jest to synonim zarządzania łańcuchem dostaw. Do Europy koncepcja SCM dotarła dopiero w latach dziewięćdziesiątych (Janczewski 2018). W ostatnich latach zyskała uwagę zarówno naukowców jak i świata biznesu i jest już powszechnie uznana jako czynnik decydujący o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa czy powodzeniu produktu. W dalszym ciągu brak jest jednej powszechnie obowiązującej definicji SCM, a istniejące nie są zgodne nawet co do tego czy jest to koncepcja, podejście, perspektywa, filozofia, czy nawet technika (Rutkowski 2004). Początkowo, w latach 80-90 XX wieku, SCM określano jako funkcje logistyki, transportu, zakupów i zaopatrzenia. Jednak z czasem zaczęto podkreślać aspekty takie jak integracja, zarządzanie ryzykiem, w końcu zrównoważony rozwój oraz optymalizacja kapitału obrotowego (Vousinas, 2019). Według J. Witkowskiego (2010), mimo braku zgody co do definicji zarządzania łańcuchem dostaw, istota pojęcia jest skoncentrowana na zmianie relacji klient-dostawca z tradycyjnej konkurencji i dążenia do wykorzystania siły przetargowej na zaufanie i bliską współpracę w celu uzyskania efektów synergii pod względem wartości dodanej i przewagi konkurencyjnej. Zawsze koncentruje się na skutecznej integracji swoich powiązań i koordynacji od dostawcy do odbiorców końcowych głównego procesu biznesowego tworzącego wartość dodaną.

Wybór definicji zarządzania łańcuchem dostaw przedstawiony został w tabeli. Autorzy akcentują w nich różne aspekty SCM, od funkcji koordynacyjnej i zarządczej, przez integrację, relacje i współpracę, po kwestie związane z wartością, rentownością i kosztami.

Tabela 3 Wybrane definicje zarządzania łańcuchami dostaw (1998 i nowsze)

Autor	Treść
M. Christopher	Zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami w górę i dół łańcucha w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klientów i przy kosztach niższych z punktu widzenia łańcucha dostaw jako całości.
D. Lambert, M. Cooper, J. Pagh	Integracja kluczowych procesów biznesowych od końcowych użytkowników, poprzez początkowych dostawców, którzy dostarczają produkty, usługi i informacje dodające wartość dla klientów i innych udziałowców

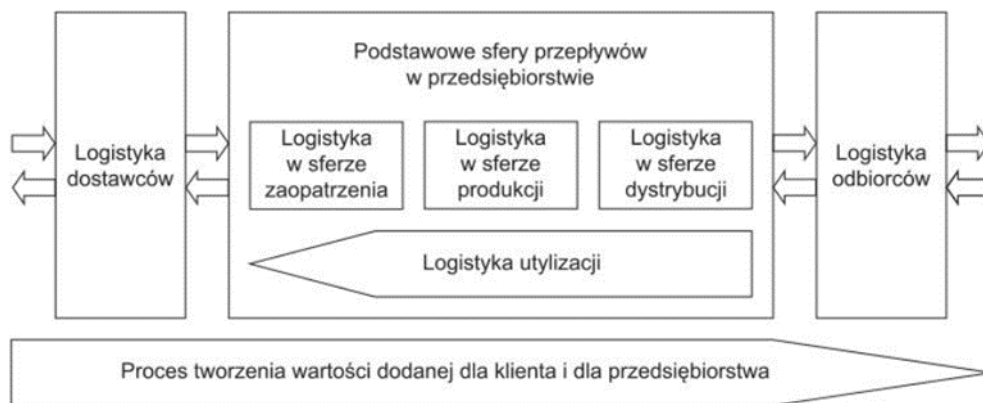
CSCMP	SCM obejmuje planowanie i zarządzanie wszystkimi działaniami związanymi z zaopatrzeniem i zakupami, konwersją i całym zarządzaniem logistyką. Co ważne, obejmuje również koordynację i współpracę z partnerami z łańcucha, którymi mogą być dostawcy, pośrednicy, usługodawcy logistyczni i klienci. Zasadniczo zarządzanie łańcuchem dostaw integruje zarządzanie popytem i podażą w przedsiębiorstwach i między nimi
H. Stadtler, Ch. Kilger	Zadanie integrowania jednostek organizacyjnych wzdłuż łańcucha dostaw oraz koordynowanie przepływów materiałów, informacji oraz finansów w celu spełnienia wymagań klienta (ostatecznego) dążąc do poprawy konkurencyjności łańcucha dostaw jako całości
S. Chopra, P. Meindl	Zarządzanie przepływami między ogniwami w łańcuchu dostaw w celu maksymalizacji globalnej rentowności łańcucha dostaw.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Stadtler i Kilger 2008, Lambert 1998, CSCMP, Christopher 2000. Chopra i Meindl, 2004.

Z przeglądu definicji można wnioskować, że celem zarządzania łańcuchem dostaw jest poprawa jego konkurencyjności. Można tego dokonać dzięki bliższej integracji lub kooperacji zaangażowanych przedsiębiorstw, albo poprzez lepszą kooperację przepływu strumieni materiałów, informacji i finansów. Kluczowymi wyzwaniem są w tym kontekście przewyższanie barier organizacyjnych, dostosowywanie strategii oraz przyspieszanie przepływów wzdłuż łańcucha dostaw (Jarzębowski 2012). Zarządzanie łańcuchem dostaw w ujęciu procesowym definiowane jest jako planowanie, wykonanie i kontrola przepływu towarów i usług oraz przepływu finansów i informacji od źródeł surowców do ostatecznego odbiorcy (Gołębska 2014). Zarządzanie przepływami finansowymi jest zatem istotnym elementem składowym SCM. Działania managerów łańcucha dostaw w zakresie optymalizacji i synchronizacji koncentrują się jednak głównie na przepływach materiałów i towarzyszących im informacji, przepływy finansowe są często marginalizowane. Problemem jest brak konsultowania celów przez kierownictwo różnych działów, co skutkuje koncentracją kadry zarządzającej na celach operacyjnych takich jak niezawodność dostaw czy współczynniki wypełnienia, zaniedbując ich skutki finansowe (Friemann i in., 2012). Pomijane są konsekwencje optymalnego harmonogramu produkcji związane z przepływami pieniężnymi, takie jak koszty alternatywne związane z brakiem możliwości inwestycji, odsetki od zadłużenia itp. (Guillén, Badell i Puigjaner, 2007). Z drugiej strony cele wyznaczone przez managerów finansowych nierzadko ograniczają operacje w łańcuchu dostaw w niekorzystny sposób (Friemann i in., 2012). Z kolei managerowie ds. logistyki mają tendencję do koncentracji na

kosztach, zamiast, istotniejszych dla kierownictwa wyższego szczebla, zyskach. H.Ch. Pfohl (2006, s. 38) zauważa, że w dalszym ciągu wiele przedsiębiorstw nie prowadzi pomiaru wpływu logistyki na rentowność przedsiębiorstwa i jego wartość dla akcjonariuszy oraz nie wyznacza celów finansowych dla logistyki. Zarządzanie finansami łańcucha dostaw wymaga jednak interakcji kadry zarządzającej m.in. finansami i łańcuchem dostaw, a także ich współpracy z podmiotami spoza przedsiębiorstwa: usługodawcami (np. bankami), dostawcami i klientami (Wuttke, Blome i Henke, 2013). Podejście takie wymaga zmiany perspektywy z koncentracji wyłącznie na aspekcie obniżki kosztów, na ukierunkowanie na wartość (Pfohl 2006).

Obecnie coraz silniejsza orientacja w dopasowaniu łańcucha dostaw do potrzeb klienta skłania podmioty funkcjonujące w łańcuchu do analizy dostarczanej przez nich wartości. Tym samym zmienia się model łańcucha dostaw z powszechnego dotychczas, skoncentrowanego na zysku, zwiększaniu przychodów oraz obniżce kosztów harmonogramu produkcji w stronę ukierunkowania na wartość (Guillén, Badell i Puigjaner, 2007). Wpisuje się ono w nowoczesną wizję zarządzania łańcuchem dostaw, według której konkurują ze sobą całe, w pełni zintegrowane pod względem przepływów towarów, usług, finansów i informacji wspieranych przez technologie informatyczne łańcuchy, a nie jedynie tworzące je korporacje. Kluczową rolę pełnią w niej zintegrowane logistycznie procesy tworzenia wartości, składające się na logistyczny łańcuch wartości. Podejście takie proponuje m.in. J. Witkowski (2010), definiując zarządzanie łańcuchem logistycznym jako „zorientowaną na przepływ i procesy oraz popyt optymalizację, wykraczającą poza ramy przedsiębiorstw - uczestników sieci, tworzących dodatkową wartość w celu realizacji zrównoważonego potencjału obniżki kosztów oraz potencjału wzrostu wartości”. Według P. Blaika i R. Matwiejczuka (2008) łańcuch wartości stanowi strategiczne instrumentarium wykorzystywane w celu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo polegającej na korzystniejszej względem konkurentów i adekwatnej dla preferencji klientów wartości dodanej.



Rysunek 1 Proces tworzenia wartości dodanej w łańcuchu dostaw

Źródło: Blaik i Matwiejczuk, 2008.

W łańcuchu wartości każda organizacja jest postrzegana jako zbiór odrębnych, ale powiązanych ze sobą rodzajów działalności (procesów). Rozróżniane są: wewnętrzny łańcuch wartości, który obejmuje przedsiębiorstwo oraz zewnętrzny łańcuch wartości, który jest układem kooperacyjnym, wiążącym przedsiębiorstwo z dostawcami, dystrybutorami i nabywcami (Frankowska, 2015). Źródłem przepływów strumieni wartości w przedsiębiorstwie są procesy logistyczne, podlegające ewidencji i raportowaniu w systemie rachunkowości przedsiębiorstwa – w ramach podsystemów księgowości (finansowej) oraz controllingu (Kuźdowicz 2013). Przepływ strumieni wartości w łańcuchu logistycznym obejmuje zmiany nakładów (kosztów) i dokonań (wyników) następujących w jego ogniwach w związku z realizacją procesów zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży wytwarzanych dóbr. Do identyfikacji przepływów strumieni wartości w łańcuchu logistycznym wykorzystywane są modele mapowania pozwalające na ilustrację graficzną analizowanych przepływów, w tym najczęściej stosowane modele łańcucha wartości dodanej Portera oraz Model Referencyjny łańcucha Dostaw SCOR. Identyfikacja ta jest możliwa pod warunkiem zintegrowanego podejścia i przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami. Wizja nowoczesnych łańcuchów dostaw, w której kluczową rolę pełni orientacja na wartość nazywana jest przez P. Blaika „nową szkołą łańcucha dostaw” (2010, s. 273). H.Ch. Pfohl, H. Köhler i C. Röthe (2008, s. 94) wyróżniają między innymi następujące cechy nowej szkoły:

- koncentracja na wzroście dochodu, udziału w rynku czy rozwoju korzyści z tytułu konkurencji,
- relatywnie mniejsze znaczenie obniżania kosztów operacyjnych, jako celu działań optymalizacyjnych,

- odejście od dążenia do maksymalnego wyszczuplenia procesów, na rzecz przejrzystych modeli biznesu,
- selektywność w inwestowaniu – preferowane są inwestycje w bardzo specyficzne kompetencje,
- wykorzystanie nowych możliwości, aby zmienić relacje z klientami.

Aktualnie zarządzanie łańcuchem dostaw należy połączyć z zarządzaniem informacjami, marketingiem, czy finansami tak, aby zadać pytanie jak i dlaczego współczesny łańcuch wpływa na konkurencyjność danej korporacji (Gołemska 2014 za: Sacham, Dotta 2005).

Przedmiotem zainteresowania drugiej z dziedzin w największym stopniu kształtującej finanse łańcucha dostaw, czyli finansów przedsiębiorstw, są decyzje finansowe, które korporacja podejmuje w celu zwiększenia wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy, zapewniając maksymalizację dochodów właścicieli (Szyszko, 2007). Zasadniczo decyzje te dotyczą dwóch kwestii: po pierwsze jakich inwestycji powinno dokonywać przedsiębiorstwo, czyli jak zarządzać aktywami, a po drugie, w jaki sposób powinno opłacać te inwestycje, czyli jak zarządzać środkami finansowymi (Brealey i in., 2014). Z założenia dziedzina ta zajmuje się finansami pojedynczych przedsiębiorstw, jednak współcześnie jednymi z większych i ważniejszych decyzji dyrektorów finansowych dużych przedsiębiorstw są te związane z całym łańcuchem dostaw, a nie tylko własną organizacją (de Boer, van Bergen, Steeman 2015). Przyczynia się to do pogłębienia współpracy kierownictwa odpowiedzialnego za finanse i zarządzanie łańcuchem dostaw. Innym trendem, który zbliża finanse przedsiębiorstwa do idei finansów łańcucha dostaw jest duża uwaga poświęcana poziomowi kapitału obrotowego netto. Trend ten szczególnie zyskuje na znaczeniu w czasach kryzysu ekonomicznego. Kadra zarządzająca dąży do poprawy tego wskaźnika poprzez działania wewnętrzne takie jak zmniejszenie poziomu zapasów czy wprowadzenie koncepcji zarządzania logistycznego takich jak szczupłe zarządzanie czy Just in Time. Drugą grupą działań jest jednak poszukiwanie „uzdrowienia” wskaźnika kosztem kooperantów, poprzez wydłużenie terminów płatności na rzecz dostawców i skrócenie terminów płatności od kupujących. Takie działania podejmowane są w łańcuchach, które charakteryzują się niskim stopniem dojrzałości, o czym szerzej zostało napisane w podrozdziale 1.3. Chęć zwiększenia kapitału obrotowego netto, nie narażając stabilności i relacji partnerskich pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuch prowadzi natomiast do zainteresowania koncepcją finansów łańcucha dostaw.

Finanse łańcucha dostaw (*supply chain finance, SCF*) są stosunkowo nowym obszarem badań naukowych. Według Xu i in. (2018) badania dotyczące SCF można prześledzić wstecz do 1970. Na przykład Budin i Eapen (1970) badali przepływy pieniężne netto w biznesie, operacje w okresie planowania środków pieniężnych oraz wpływ takich zmian na zasady odnoszące się do kredytu kupieckiego i zapasów. Haley i Higgins (1973) badali związek między kredytem kupieckim i regułami dotyczącymi zarządzaniem zapasami. W praktyce biznesu natomiast źródłem upatruje się w przemyśle samochodowym, gdzie pierwsze rozwiązania pojawiły się już we wczesnych latach 80 XX wieku (Vousinas, 2019). Faktoring odwrotny – pierwsze i wciąż najpopularniejsze rozwiązanie SCF zyskało popularność w latach 1990 (McKinsey, 2010).

Szerszą uwagę badaczy jak i przedsiębiorców koncepcja SCF zdobyła w odpowiedzi na rzeczywiste potrzeby łańcuchów dostaw w czasie kryzysu finansowego lat 2008-2009. Wraz ze wzrostem niedoboru gotówki przedsiębiorstwa poszukiwały alternatyw, aby zmniejszyć zapotrzebowanie na kapitał obrotowy i poprawić wskaźnik zwrotu z inwestycji, nie narażając przy tym zbytnio łańcucha na dodatkowe ryzyko (de Boer, van Bergen, Steeman, 2015). Współpraca przedsiębiorstw należących do łańcucha w obszarze finansów okazała się wtedy szczególnie ważna dla małych i średnich przedsiębiorstw, których siła przetargowa była bardzo niska w stosunku do banków podczas próby pozyskania funduszy. W efekcie były najbardziej narażone na utratę płynności finansowej, a nawet bankructwo. Banki niechętnie udzielają kredytów MŚP (małym i średnim przedsiębiorstwom), a jeśli to robią, kredyty takie są wyżej oprocentowane niż te dla dużych przedsiębiorstw. Ponadto ich wysokość często nie pozwala pokryć zapotrzebowania przedsiębiorstwa. Dzieje się tak z powodu wyższego postrzeganego ryzyka przez czynniki takie jak asymetria informacji, struktura aktywów oraz doświadczenie w zarządzaniu (de Boer, van Bergen, Steeman 2015).

Na rosnącą popularność SCF wpływają także zmiany w globalnej gospodarce takie jak ogólny wzrost niepewności i presja na elastyczność, rosnące znaczenie rynków wschodzących i większa złożoność łańcuchów dostaw (ICC, 2019). Menedżerowie przedsiębiorstw z rynków wschodzących uważają, iż nacisk na handel oparty na dokumentach kredytowych odzwierciedla brak zaufania do tych rynków i ich instytucji. Odchodzi się też od tradycyjnych dwustronnych umów handlowych na rzecz globalnych łańcuchów dostaw, dużych, złożonych sieci dostawców. Rośnie liczba MŚP uczestniczących w globalnym handlu.

Szybki postęp technologiczny ostatnich lat ma kluczowe znaczenie dla nowoczesnych rozwiązań finansowych. Efektem są nowe modele biznesowe, takie jak Technologia Finansowa (FinTech). FinTech można zdefiniować jako „innovacyjne rozwiązania z zakresu finansów i bankowości oparte na nowych technologiach, a przede wszystkim nowe formy komunikacji” lub „nowoczesne metody dokonywania różnego rodzaju transakcji związanych z zarządzaniem wartością i technologiami, które to umożliwiają” (Kredytmarket, 2017). Aktualnie termin ten obejmuje wszelkie innowacje technologiczne w sektorze finansowym, w tym bankowość detaliczną i technologie rozproszonych rejestrów. Niektóre z rozwiązań FinTech są wykorzystywane do optymalizacji finansowania łańcucha dostaw (Vousinas, 2019). Szczególnie istotne jest pojawienie się technologii blockchain i perspektywa jej zastosowania w zarządzaniu finansami łańcucha dostaw.

Nie bez znaczenia dla rozwoju SCF jest zauważalna zmiana poziomu i lokalizacji zapasów utrzymywanych przez przedsiębiorstwa. Mają one różną postać – od surowców przez półprodukty po wyroby gotowe i są zlokalizowane w całym łańcuchu dostaw. Jednak organizacje dążą teraz do przesunięcia zapasów do wczesnych etapów łańcucha, czyli dostawców. Stają się one źródłem kosztów dla tych przedsiębiorstw, ponieważ zajmują znaczną część dostępnego kapitału obrotowego, co ogranicza możliwość reakcji na zmienność popytu na rynku (Vousinas, 2019).

SCF jest odpowiedzią na problem powszechnych opóźnień w płatnościach. Jest to kwestia dotycząca większości przedsiębiorstw w Polsce i na świecie. Łączy się bezpośrednio z rosnącą popularnością rozliczeń po dostarczeniu towaru. Według badań COFACE przeprowadzonych jeszcze przed spowolnieniem gospodarczym wywołanym epidemią koronawirusa i jej następstwami, w grudniu 2018 r. (Sielewicz 2019), problem opóźnienia płatności dotyczył aż 99% polskich przedsiębiorstw, mimo wysokiego w tym czasie wzrostu gospodarczego oraz zawierania pisemnych umów handlowych określających termin dokonania płatności. Polskie przedsiębiorstwa doświadczały średnich zaległości płatniczych 59,9 dni, jednak długie przeterminowania opóźnione o ponad 6 miesięcy stanowiły istotną część ich obrotów. Powoduje to istotny wzrost kosztów i ryzyka, w tym nawet ryzyka bankructwa z powodu braku kapitału obrotowego. Problem z płynnością wpływa też na ograniczenie możliwości rozwoju i inwestycji. Według badań firmy Atradius, specjalizującej się w ubezpieczeniach kredytu kupieckiego i windykacji (2015) w Europie aż 32% przedsiębiorstw

deklarowało, że opóźnienia w płatnościach stanowią dla nich zagrożenie przetrwania w długim terminie. Kapitał obrotowy ma kluczowe znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa, ale jego znaczenie rośnie w środowisku, które jest z natury bardziej podatne na globalną i regionalną niepewność gospodarczą, zmienność branży, zmiany geopolityczne, pandemie, katastrofy spowodowane przez człowieka i naturalne oraz wiele innych czynników. Aby być wydajne, globalne łańcuchy dostaw muszą być elastyczne, innowacyjne i konkurencyjne pomimo tych zmiennych. Poszukują więc łatwiejszego dostępu do kapitału obrotowego uwięzionego w ich łańcuchach dostaw (Prime Revenue, 2020). Ponieważ pandemia koronawirusa popycha światową gospodarkę w recesję większą niż ta z 2009 r.², w roku 2021 i 2022 można spodziewać się pogłębienia wyżej opisanych problemów przedsiębiorstw. W marcu i kwietniu 2020 liczba przeterminowanych faktur wzrosła o 70% w całej Europie (Kahn, 2020). Wiele przedsiębiorstw uchroniły przed upadłością dotacje rządowe i inne formy zewnętrznego wsparcia. Według analiz Atradius, w miarę wycofywania wsparcia biznesu ze strony większości rządów, liczba niewypłacalności korporacji na świecie wzrosła o 33% w 2022 r. (2021).

Z drugiej strony są dokonywane zmiany regulacyjne prowadzone przez rządy w celu ochrony MŚP, wśród nich występują także regulacje mające na celu lepszy dostęp do kapitału. Większość krajów wprowadziła zmiany w systemie upadłościowym, aby uchronić przedsiębiorstwa przed bankructwem. Rządy i banki centralne na całym świecie podjęły kroki w celu przeciwdziałania skutkom ekonomicznym pandemii i wspierania MŚP. Zmiany te sprzyjają rozprzestrzenianiu się SCF w stosunku do tradycyjnych rozwiązań finansowania handlu, gdyż SCF zmniejsza ogólne ryzyko kontrahenta i zapewnia nową, zabezpieczoną metodę finansowania (Vousinas, 2015). Kolejną kwestią są programy motywacyjne, wydane przez władze rządowe na rzecz SCF. Przykładowym programem jest inicjatywa prezydenta B. Obamy *US SupplierPay*, uruchomiona w 2014 r. Jest to zobowiązanie podpisane przez liczne przedsiębiorstwa z sektora prywatnego, mające na celu pomoc mniejszym dostawcom w dostępie do kapitału obrotowego po znacznie bardziej przystępnej cenie.

Podsumowując, koncepcja finansów łańcucha dostaw wywodzi się zatem z praktyki przedsiębiorstw. Rozwinęła się w czasie kryzysu lat 2008-2009, podczas którego sprawne zarządzanie przepływami finansowymi wewnątrz łańcucha dostaw okazało się kluczowe dla

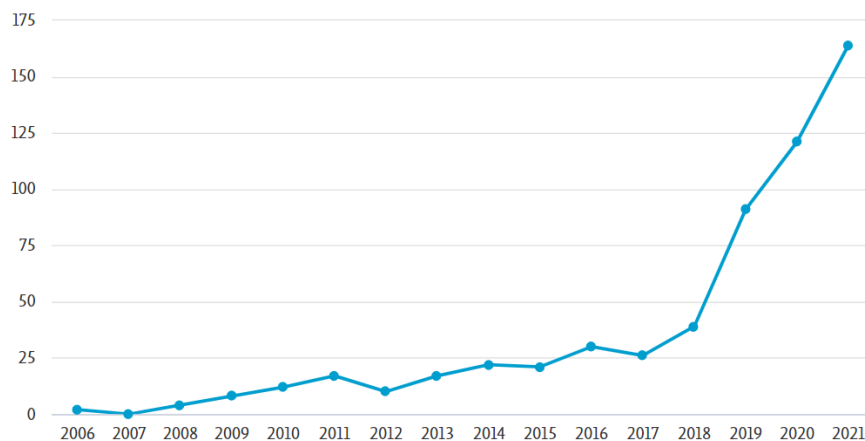
² Na podstawie przewidywanego rocznego spadku PKB 4,5%

przetwarzania MŚP – ogień łańcucha o niższej sile przetargowej. Aktualna sytuacja ekonomiczna zarówno na świecie jak i w Polsce sprzyja rozprzestrzenianiu się zastosowań SCF w praktyce. Czynniki które w największym stopniu przyczyniły się do powstania finansów łańcucha dostaw to powszechne opóźnienia w płatnościach, które szczególnie dotyczą MŚP i o krótkiej historii kredytowej, kryzys finansowy lat 2008-2009, globalizacja i rewolucja technologiczna, zmiany regulacyjne dotyczące finansów, poszukiwanie nowych sposobów na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez złożone łańcuchy dostaw. Przede wszystkim jednak rosnąca świadomość kadry zarządzającej co do konieczności strategicznego zarządzania przepływami finansowymi w zintegrowanym łańcuchu, która wymaga współpracy managerów różnych obszarów w przedsiębiorstwie, a także zazwyczaj wsparcia instytucji i technologii spoza organizacji.

Jako dziedzina naukowa SCF jest dopiero w fazie rozwoju, który charakteryzuje się dużą dynamiką. Termin SCF został po raz pierwszy użyty w artykule naukowym L. Stemmlera i S. Seuringa (2003), w kontekście zwiększenia świadomości czytelników na temat potencjalnych znacznych oszczędności kosztów możliwych do osiągnięcia, jeśli przepływy środków finansowych w łańcuchu dostaw są optymalizowane. Zarządzanie przepływami finansów pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw zaczęło być postrzegane przez coraz więcej managerów przedsiębiorstw jako wartość dodana, decydująca o konkurencyjności. Nową koncepcję zastosowały już w swoich strategiach m.in. Motorola, Walmart czy PWC. W odpowiedzi na potrzeby rynku w Zachodniej Europie oraz wkrótce potem w Chinach zaczęły powstawać opracowania naukowe dotyczące tego zagadnienia. Autorzy tacy jak H.-Ch. Pfohl, H. Hofmann, M. Steeman, M. L. Gomm i J. H. Jansen opracowali podstawy teoretyczne finansów łańcucha dostaw, w ostatnich latach pojawiło się również kilka prób systematyzacji pojęć z zakresu SCF oraz kompleksowych przeglądów literatury (Bryant i Camerinelli, 2014; Chakuu i in., 2017; Gelsomino i in., 2016b; Xu i in., 2018). Z uwagi na dużą aplikacyjność w praktyce gospodarczej i kolejne kryzysy na świecie możemy obecnie zaobserwować dynamiczny rozwój badań dotyczących problematyki finansów łańcucha dostaw.

Według bazy Scopus dotychczas (dane z dnia 10.05.2022) ukazało się 2477 publikacji naukowych łączących tematykę łańcucha dostaw z finansami, w tym 652 zawierało w tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych termin *supply chain finance*. Najwięcej z publikacji zawierających frazę „supply chain finance” (448) napisano w Chinach, następnie w Stanach Zjednoczonych (67), Indiach i Wielkiej Brytanii (38). Wiodącymi czasopismami, w których

ukazują się publikacje o tej tematyce są International Journal Of Production Economics, Sustainability Switzerland, International Journal of Production Research. Ponad 80% artykułów wysokiej jakości o tej tematyce ukazuje się w ośmiu czasopismach (Xu i in., 2018). Z kolei w bazie Web of Science jest 537 publikacji, w których występuje termin finanse łańcucha dostaw. Również w tej bazie wyraźnie widać dominację chińskich uniwersytetów. Ze statystyk przedstawionych na Rysunku 2 można wywnioskować, że zainteresowanie naukowców tematyką finansów łańcucha dostaw zyskało na popularności w czasie kryzysu ekonomicznego ok. roku 2008 i od tamtej pory z roku na rok przybywa badań na ten temat. Zarówno trend wzrostowy liczby publikacji, szczególnie widoczny w kilku ostatnich latach jak i fakt trwania kryzysu ekonomicznego wskazuje, że można spodziewać się dalszego dynamicznego wzrostu zainteresowania naukowców tym zagadnieniem.



Rysunek 2 Liczba publikacji dotyczących finansów łańcucha dostaw w bazie Scopus wg lat.
 Źródło: Scopus [10.05.2022]

Coraz więcej badań ma na celu powiązanie logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) z wartością biznesową i wynikami finansowymi (np. Gomm, 2010; Wandfluh, Hofmann i Schoensleben, 2016; Li i Chen 2019). Nie ma aktualnie jednej powszechnie obowiązującej definicji finansów łańcucha dostaw. Liczne definicje określają SCF jako rozwiązania wdrażane z pomocą instytucji finansowych lub technologii, których ostatecznym celem jest dostosowanie przepływów finansowych do przepływów produktów i informacji w łańcuchu dostaw (Hofmann, 2003; Camerinelli, 2009; Lamoureux i Evans, 2011; Wuttke, Blome i Henke, 2013). H.Ch. Pfohl (2006) pisze, że finanse łańcucha dostaw umożliwiają racjonalizację finansów poprzez tworzenie współpracy pomiędzy producentami, dostawcami, klientami i pośrednikami logistycznymi. Steeman (2014) definiuje SCF jako „ustalenia finansowe

stosowane we współpracy co najmniej dwóch partnerów w łańcuchu dostaw i wspierane przez przedsiębiorstwo – lidera łańcucha, w celu poprawy ogólnych wyników finansowych i zmniejszenia ogólnego poziomu ryzyka łańcucha dostaw”. W opracowaniu PWC na temat finansów łańcucha dostaw (2017) zaakcentowano natomiast, że kluczową ideą u źródeł SCF jest zapewnienie dostawcom dostępu do korzystnych instrumentów finansowania poprzez wykorzystanie silniejszego ratingu kredytowego kupującego.

Główne cele finansów łańcucha dostaw to poprawa wyników łańcucha dostaw w obszarach (de Boer i in., 2015, s.21):

- finansów (efektywniejsze wykorzystanie),
- dostaw (większa efektywność),
- społecznych (większa stabilność i zrównoważoność łańcucha dostaw).

Krótkoterminowe cele SCF to przede wszystkim zwiększenie efektywności procesów w łańcuchu oraz zmniejszenie zapasów i skrócenie czasu cyklu poprzez efektywne zarządzanie kapitałem obrotowym. Natomiast długoterminowy cel to zwiększenie udziału w rynku i zysków wszystkich członków łańcucha dostaw (Vousinas, 2019). Według wyników badań przedstawionych w raporcie PWC (2017) najczęściej wskazywanym szczegółowym celem wdrożenia SCF jest optymalizacja kapitału obrotowego (w 42%). Wśród innych celów są: poprawa płynności finansowej dostawcy (18%), poprawa relacji w łańcuchu dostaw (18%), poprawa stabilności w łańcuchu dostaw (12%), inne (10%): dodatkowe przychody, redukcja kosztów, wykorzystanie nadwyżki środków finansowych, optymalizacja finansów przedsiębiorstwa, w tym finansowanie aktywów. Cele te osiągnąć są poprzez optymalizację przepływów finansowych i alokację kapitału w łańcuchu dostaw. Aby je osiągnąć, konieczna jest współpraca przynajmniej dwóch przedsiębiorstw - ogniw tego łańcucha, przy możliwym wsparciu ze strony zewnętrznego usługodawcy (de Boer, van Bergen i Steeman, 2015). G. Vousinas (2019) uzupełnia, że warunkiem sukcesu wdrożenia SCF jest wprowadzenie do zarządzania łańcuchem dostaw schematów i instrumentów typowych dla finansów przedsiębiorstw w celu podniesienia efektywności, poprzez zacieśnienie współpracy między partnerami z łańcucha i instytucjami finansowymi. Ponieważ dostawcy cierpią z powodu opóźnionych płatności, które ograniczają płynność i negatywnie wpływają na ich cykl konwersji gotówki, polegają na pożyczkach krótkoterminowych, których stopy są wyższe niż te, które kupujący mógłby osiągnąć, aby móc mieć wystarczający kapitał obrotowy do operacji.

Ponadto, ponieważ te dodatkowe koszty zwykle wracają później do kupujących w postaci wyższych cen lub ograniczonej obsługi, kupujący mają motywację do obniżenia tych kosztów, pomagając swoim głównym dostawcom uzyskać lepsze warunki (niższa stopa pożyczkowa, polityka rabatów itp. Jan H. Jansen (2016), zauważa, że SCF to również zmiana paradygmatu dotyczącego współpracy w łańcuchu dostaw, tworzenia wartości poprzez lepsze zarządzanie kapitałem obrotowym i ściślejszą współpracę działów, a nawet zmianę kultury biznesowej, zwłaszcza w przypadku MŚP. Optymalizacja finansowania poza granicami przedsiębiorstwa jest osiągnięta poprzez obniżenie kosztu kapitału i przyspieszenie przepływów pieniężnych (Gelsomino i in., 2016b; Wuttke i in., 2016). Podsumowanie korzyści dla przedsiębiorstw pełniących rolę dostawcy oraz kupującego przedstawione zostało w Tabeli 4.

Tabela 4 Korzyści z finansów łańcucha dostaw dla przedsiębiorstwa kupującego i dostawcy

kupujący	dostawca
Wzrost zobowiązań handlowych	Poprawa pozycji gotówkowej, zmniejszenie należności handlowych, bardziej przewidywalne przepływy pieniężne
Ogólna poprawa bilansu płatniczego, lepsze zarządzanie przepływami finansowymi	Lepszy i szybszy dostęp do źródeł finansowania w korzystnych stawkach oprocentowania
Podstawa do negocjacji lepszych warunków handlowych w tym niższych cen dzięki dłuższym terminom płatności, korzystanie z rabatów za wcześniejsze rozliczenie, jednocześnie płacąc faktury w terminie zapadalności	Silniejsza współpraca z kooperantem tworzy przewagę konkurencyjną Zapewnia alternatywne źródło płynności (np. pozabilansowe finansowanie)
Usprawnienie procesów związanych z fakturami i rozliczeniami ogólnie, takich jak odbiór, zatwierdzanie, rozliczenia elektroniczne, mniejsze koszty przetwarzania płatności	Krótszy cykl konwersji gotówki (C2C), tym samym gotówkę można przeznaczyć na inne cele
Poprawa relacji z dostawcami zapewniając dostęp do nowych i tańszych źródeł finansowania	Poprawia widoczność i ułatwia wyjaśnienie sporów dot. płatności z faktury

Źródło: PWC, 2017, McKinsey, 2010

Koncepcja SCF obejmuje szerokie spektrum instrumentów, narzędzi i modeli, a także zaangażowanie różnych interesariuszy, w zależności od wybranego narzędzia. Główne obszary

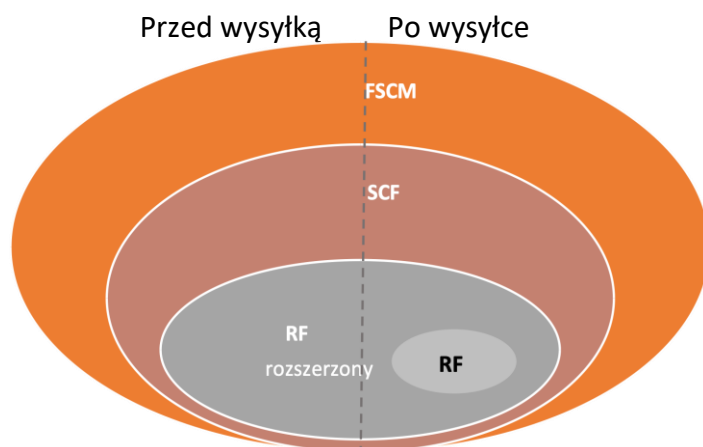
SCF to zarządzanie cyklem zamówień, zarządzanie kapitałem obrotowym i finansowanie środków trwałych (Gomm, 2010). Finanse łańcucha dostaw oprócz przedsiębiorstw współpracujących w danym łańcuchu dostaw angażują interesariuszy takich jak: platformy, rynki, usługodawców logistycznych, ubezpieczycieli, międzynarodowe podmioty deweloperskie, inwestorów prywatnych i fundusze inwestycyjne (Hawser 2020). SCF obejmuje szeroką gamę technik i instrumentów finansowych, które partnerzy w łańcuchu dostaw mogą wykorzystać, aby osiągnąć ten cel. Współcześnie stosowane metody zarządzania finansami łańcucha dostaw można określić jako stosunkowo nowe sposoby generowania wartości przez współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, że powstały na potrzeby rozwoju nauk w obszarze finansów, nie ma jednak przeszkód, by zastosować je w celu kreowania wartości w sferze logistyki. Do metod tych należą m.in. (Pawlicka i Właszynowicz, 2018):

- faktoring odwrotny,
- e-kredytowanie,
- inżynieria rachunkowości,
- rachunkowość wariantowa,
- crowdfunding,
- venture capital.

Według raportu PwC „SCF Barometer 2018/2019” (2019) najpopularniejszym rozwiązaniem SCF w większości branż i regionów świata jest faktoring odwrotny (ang. *reverse factoring*). Pojęcia finanse łańcucha dostaw i faktoring odwrotny bywają nawet używane zamiennie. Rozwiązanie to polega na sprzedaży zewnętrznemu podmiotowi należności, bazując na ratingu kredytowym kupującego. Następne pod względem popularności są odpowiednio dynamiczne dyskontowanie, pożyczki oparte na aktywach i finansowanie zapasów (Hawser 2020). Faktoring odwrotny to także pierwsze rozwiązanie, którego pojawienie się w ofercie banku Santander możemy łączyć z wdrożeniem finansów łańcucha dostaw do praktyki biznesowej. Popularny dotychczas głównie wśród dużych korporacji SCF zaczyna być stosowany także w małych przedsiębiorstwach, co może wynikać z zastosowania rozwiązań technologicznych, takich jak blockchain, poprawiających przejrzystość, a tym samym wiarygodność.

Warto uzupełnić rozważania o przybliżenie pokrewnych terminów, nie będących jednak synonimami SCF. Jak pisze H.Ch. Pfohl (2006), wyróżnia się dwa podejścia do przepływów

finansowych w kontekście łańcucha dostaw. W przeciwieństwie do tradycyjnego zarządzania przepływami finansowymi, które zazwyczaj polega na optymalizacji przepływów pieniężnych pojedynczego przedsiębiorstwa, rozszerzają one zakres na cały łańcuch dostaw. Pierwsze, będące przedmiotem tego opracowania „finanse łańcucha dostaw” (*Supply Chain Finances*, SCF), polega na racjonalizacji finansów poprzez kreowanie współpracy między producentami, dostawcami, odbiorcami i pośrednikami logistycznymi. Celami są tu wypracowanie korzyści oraz maksymalizacja rynkowej wartości dodanej przez wszystkich uczestników sieci. Z kolei „Finansowanie łańcucha dostaw”, określane też „Zarządzaniem Przepływem Finansów w łańcuchu Dostaw” (*Financial Supply Chain Management*, FSCM) obejmuje pełen zakres działań związanych z transakcjami i przepływem finansowym między przedsiębiorstwami. Głównym celem tego procesu jest poprawa efektywności przepływów gotówki. Z kolei Elliot i Lindblom (2018) są zdania, że FSCM jest kategorią obejmującą szerszy zakres działań niż SCF. FSCM polega ich zdaniem na integracji przepływów pieniężnych z fizycznym i informacyjnym strumieniem przepływu w łańcuchu dostaw, podczas gdy SCF koncentruje się na optymalizacji płynności i kapitału obrotowego. Relacje pomiędzy faktoringiem odwrotnym tradycyjnym (RF), rozszerzonym (RF extended), SCF i FSCM przedstawia Rysunek 3:



Rysunek 3 Faktoring odwrotny, finanse łańcucha dostaw i finansowanie łańcucha dostaw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Elliot i Lindblom, 2018.

Można wyodrębnić dwie kategorie zarówno SCF jak i FSCM: przed wysyłką (przed wystawieniem faktury) i po wysyłce (po wystawieniu faktury). Ta pierwsza pomaga menadżerom zwiększyć kapitał obrotowy przedsiębiorstw – ogniwo z początku łańcucha logistycznego. Natomiast działania po wystawieniu faktury wzmacniają kapitał obrotowy firmy kupującej. Podział ten dotyczy także faktoringu odwrotnego rozszerzonego o dostawców

drugiego i kolejnych poziomów. Wuttke, Blome i Henke (2013, s.773) definiują FSCM jako „zoptymalizowane planowanie, zarządzanie i kontrola przepływów pieniężnych w łańcuchu dostaw w celu ułatwienia efektywnego przepływu materiałów w łańcuchu dostaw”. Finansowe zarządzanie łańcuchem dostaw wykorzystuje zaawansowane metody zarządzania przepływami finansowymi wzdłuż ich łańcuchów dostaw i opiera się na zadaniach logistycznych związanych z zaopatrzeniem, produkcją oraz dystrybucją lub marketingiem, funkcjonalnie skoordynowanymi z zadaniami finansowymi, inwestycyjnymi i księgowymi przedsiębiorstwa (Pfohl 2006). Koncepcja ukierunkowana jest na kształtowanie ryzyka i zysku przedsiębiorstw, którego miarą jest wartość dla akcjonariuszy (Gomm 2010). W literaturze występuje także pojęcie finansowy łańcuch dostaw - *Financial Supply Chain*, przez niektórych autorów używany jako określenie strumienia przepływu środków finansowych w łańcuchu dostaw, w odróżnieniu od fizycznego łańcucha dostaw. Z perspektywy większości przytoczonych definicji łańcucha dostaw, w każdym łańcuchu występują łącznie trzy strumienie przepływów. Bardziej poprawne wydaje się zatem użycie tego pojęcia za Fellenz i in. (2007), w odniesieniu do łańcucha dostaw organizacji świadczących usługi finansowe, takich jak banki. Wiele prac naukowych dotyczy sektora usług finansowych, istnieją między innymi empiryczne badania tak rozumianych łańcuchów dostaw usług finansowych.

1.3. Warunek dojrzałości łańcucha dostaw w zarządzaniu jego finansami

Pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuch dostaw zachodzą relacje, mogące się różnić intensywnością, rodzajem więzi, szerokością związków, poziomem kooperacji i konkurencji. Skrajnymi przypadkami tych relacji są z jednej strony dominacja lidera, z drugiej partnerskie relacje między liderem a dostawcami i odbiorcami. Takie relacje mogą występować także między innymi uczestnikami sieci, niepełniącymi roli lidera (Kawa, 2011).

Wśród teorii ekonomicznych, które w pewnym stopniu tłumaczą dążenie przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw do zacieśniania współpracy, a w końcu partnerstwa jest teoria kosztów transakcyjnych O. Williamsona. Teoria ta zajmuje się wyborem najlepszego sposobu regulacji transakcji pomiędzy rynkiem, czyli brakiem regulacji, a hierarchią - w pełni uregulowanymi transakcjami. Przy tym zakładając, że zachowania ludzkie cechuje oportunistyczny i ograniczona racjonalność. Zgodnie z teorią przedsiębiorstwa powinny zabezpieczać się przed nieuczciwością kontrahentów regulacjami, to jednak powoduje wzrost kosztów transakcyjnych (Williamson, 1985). Na tym gruncie J. Witkowski i B. Rodawski (2012) twierdzą,

że brak zaufania, które jest głównym warunkiem partnerstwa musi być kompensowany formalnymi umowami, przepisami, egzekucją sankcji, co może prowadzić do negatywnych wyników ekonomicznych - wyższych kosztów transakcyjnych. Jeśli te ostatnie zostaną uznane za wysokie, najlepszym sposobem ich wyeliminowania jest rozwój partnerstwa.

Stopień integracji łańcucha dostaw może być określony na podstawie oceny jego dojrzałości procesowej. Organizację o dużej dojrzałości procesowej cechuje formalny charakter procesów – są one: zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne (Kramarz 2015, s.195, za: Grajewski 2007, s. 119). Przez rozwinięcie modeli służących do oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa, powstają modele koncentrujące się na integracji łańcuchów dostaw. A. Harrison i R. van Hoek proponują szczegółową klasyfikację czynników służących do mierzenia integracji łańcucha, gdzie zmiennymi są: wspólna sieć elektronicznej wymiany danych, znajomość struktury i wielkości zapasów, zindywidualizowane pakowanie, częstotliwość dostaw, dostęp do systemów planowania, zapoznavanie partnerów z planami produkcji, wspólne wyposażenie logistyczne, wspólne korzystanie z usług operatorów logistycznych (2008, s. 259). Według tych autorów, łańcuchy przechodzą kolejne stopnie integracji od otwartego rynku do partnerstwa strategicznego (Tabela 5).

Tabela 5 Etapy rozwoju współpracy w łańcuchu dostaw w kierunku partnerstwa

Etap	A. Harrison, R. van Hoek	S. Piocha, J. Dyczkowska
1	Negocjacje na wolnym rynku	Współpraca transakcyjna na poziomie funkcjonalnym
2	Kooperacja	Współpraca procesowa na poziomie procesowym
3	Koordinacja	Współpraca strategiczna na poziomie łańcucha dostaw
4	Współpraca partnerska	Współpraca strategiczna na poziomie wspólnej strategii konkurencji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Harrison, van Hoek (2008), Piocha, Dyczkowska (2012).

W pierwszym stadium o kooperacji decyduje kryterium ceny, a relacje charakteryzują się zachowaniem dystansu. Na kolejnym etapie występuje mniejsza liczba kooperantów i bardziej długoterminowe kontrakty. W trzecim stadium pojawiają się wymiana informacji i trwałe zależności. Ostatnie stadium to wspólna strategia łańcucha dostaw oraz dzielenie się technologiami z partnerem. Uzupełnieniem jest sekwencja rozwoju współpracy, którą przedstawiają S. Piocha i J. Dyczkowska (2012)

Według D. Lamberta (1996) partnerstwo jest zawsze starannie budowaną, niestandardową relacją. Niestandardowość oznacza, że jest oparta na konkretnych rozwiązaniach, przedsięwzięciach i technologiach dostosowanych do indywidualnych potrzeb i cech partnerów. Będą one więc inne dla poszczególnych podmiotów współpracujących w ramach łańcucha. Ponadto im mniej standardowy proces łańcucha dostaw, tym większe znaczenie uczenia się i wymiany wiedzy między potencjalnymi partnerami (Hakansson i in., 1999). Wyróżniki partnerstwa, jakie wskazali na tym gruncie Witkowski i Rodawski (2012) to:

- wzajemne uczenie się i transfer wiedzy - jako główna cecha partnerstwa,
- zaufanie - jako podstawowy warunek wstępny wymiany informacji handlowych i wspólnych przedsięwzięć,
- zaangażowanie członków łańcucha dostaw, przejawiające się chęcią określenia wspólnych celów, podejmowania wspólnych projektów, przeznaczania środków na rozwój partnerstwa, dostrzeganie zasobów i kompetencji potencjału partnerów - jako kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej.

Wyróżniki partnerstwa dzielą się więc na te związane z rachunkiem ekonomicznym, w tym podziałem korzyści oraz wymiarem społecznym związanym z zaangażowaniem i zaufaniem.

Tabela 6 Relacje kooperantów w łańcuchu dostaw i odpowiadające im działania (zgodnie z „Diamentem Współpracy Darmstadt”

Efekt relacji	Sugestie działań i charakterystyka
Przewaga relacyjna	Przedsiębiorstwa powinny tworzyć zasoby specyficzne dla ich relacji, aby wykorzystać potencjał zarobkowy relacji, działania ukierunkowane na implementację barier imitacji, np. wzajemne powiązanie aktywów między organizacjami.
Przewaga transakcyjna	Zwykle dla produktów i usług o niskich wymaganiach rynkowych. Działania powinny być ukierunkowane na efektywność procesów, np. poprzez wykorzystanie systemów IT. Relacje partnerskie nie są konieczne.

Niekorzyść	Partner nie chce lub nie jest w stanie spełnić warunków współpracy. Możliwe rozwiązania to: 1. jego przejęcie (i przejście na pozycję przewagi transakcyjnej), 2. zmiana dostawcy – jeśli z analizy porównawczej kosztów rozwoju dostawcy wynika, że jest to korzystniejsze, 3. rozwój dostawcy – jeśli usługi lub towary dostarczane przez danego dostawcę mają znaczenie strategiczne i/lub występuje już silna integracja, rozwój umożliwia przejście na pozycję przewagi relacyjnej.
Niejednoznaczność	W tej sytuacji kierownictwo przedsiębiorstwa musi samo zdecydować, do jakiego rodzaju renty chce dążyć. Jeśli celem jest renta relacyjna, musi rozważyć dylemat elastyczność kontra zależność. W branżach o dużej niepewności związanej z niestabilnymi rynkami istnieje większa tendencja do współpracy partnerskiej w celu ograniczenia niepewności.

Źródło: Opracowanie własne na podst.: Pfohl, Hofmann i Trumppheller, 2005, s. 72-74.

Mimo wielu zalet, partnerstwo wymaga poświęcenia czasu i wysiłku. Jak zauważa S. Jarzębowski (2012) w związku z tym przedsiębiorstwa nie mogą i nie powinny rozwijać relacji partnerskich z każdym. Ograniczone zasoby powinny przeznaczać jedynie na rozwój tych relacji, które rzeczywiście przyniosą korzyści jeśli staną się partnerskie. A. Kawa (2011) dodaje, że partnerstwo strategiczne nie zawsze jest najefektywniejszym rodzajem związków pomiędzy dostawcami i nabywcami, gdyż możliwe jest osiągnięcie pożądaných rezultatów bez konieczności budowania takiej współpracy. Pomocnym rozwiązaniem może być zaproponowane przez H.Ch. Pfohla i in. (2005) portfolio „Diament Współpracy Darmstadt”. Stanowi on ramy metodologiczne do oceny, projektowania i rekonfigurowania relacji zgodnie z ich potencjałem tworzenia tzw. „rent relacyjnych” (*relational rents*). Renty relacyjne charakteryzowane są jako zyski nadzwyczajne istniejące tylko w relacjach wymiany, których nie może samodzielnie wygenerować żadne z zaangażowanych przedsiębiorstw. Są tworzone poprzez wspólny wkład kooperantów, a ich głównymi źródłami są połączenie, wymiana lub inwestowanie w aktywa specyficzne dla danej relacji, procedury dzielenia się wiedzą w ramach danej relacji oraz wzajemne uzupełnianie zasobów. Źródłem rent relacyjnych może być też zastosowanie efektywnego zarządzania w celu obniżenia kosztów transakcyjnych lub umożliwienia realizacji rent poprzez synergiczne połączenie aktywów, wiedzy lub zasobów. Analiza powinna być przeprowadzona z perspektyw zarówno przedsiębiorstwa pełniącego

rolę sprzedawcy jak i odbiorcy, najlepiej w ich porozumieniu. Z analizy przeprowadzonej w oparciu o Diament mogą wynikać sugerowane konfiguracje relacji przedstawione w tabeli 6.

Przykładem wartym szerszego omówienia jest rozwijanie dostawcy, z którym aktualna relacja nie spełnia oczekiwań. Są to „wszelkie wysiłki podejmowane przez firmę kupującą wraz z dostawcą w celu zwiększenia wydajności i / lub możliwości dostawcy oraz zaspokojenia potrzeb zaopatrzeniowych firmy kupującej” (Pfohl i in., 2005). Rozwiązanie to może przyjąć formę bezpośredniego zaangażowania np. zasobów i inwestycji, np. przez udostępnienie aktywów, technologii czy pracowników prowadzących szkolenie u dostawcy. Alternatywna, niebezpośrednia forma rozwoju dostawcy polega jedynie na wskazaniu konkretnych obszarów wymagających poprawy w celu kontynuacji współpracy. Motywacją do poprawy może być oferowanie zachęt lub presja konkurencyjna. Pierwsza z form jest stosowana, w odpowiedzi na brak możliwości po stronie dostawcy, a druga – w odpowiedzi na brak motywacji lub chęci.

Po podjęciu decyzji o nawiązaniu lub utrzymaniu relacji partnerskich kluczowa jest wiedza i umiejętność kształtowania odpowiedniego rodzaju partnerstwa. Warto mieć z na uwadze, że współpraca partnerska w łańcuchu dostaw może przyjąć różne formy, w zależności od zakresu współpracy (liczba współzarządzanych procesów) i jej siły (poziom integracji) (Witkowski, Rodawski 2012). W tabeli przedstawione zostały rodzaje współpracy partnerskiej według T. Hinesa (2004, s. 180). Partnerstwo oportunistyczne odpowiada sytuacji, gdzie tylko lider łańcucha odnosi korzyści finansowe ze współpracy, w pozostałych typach współpracy zyskuje także mniejszy dostawca lub dystrybutor.

Tabela 7 Typy kooperacji w łańcuchu dostaw

Typ współpracy	Cechy
partnerstwo oportunistyczne	jeden z kooperantów wykonuje zadania, których drugi nie chce już wykonywać, jeden z kooperantów zyskuje, drugi traci, brak wartości dodanej dla klienta i pozytywnego wpływu kooperacji na redukcję kosztów czy efektywność łańcucha
partnerstwo	skuteczne wywieranie nacisku na kluczowe kompetencje partnera, obaj partnerzy odnoszą korzyści, choć nie w równym stopniu, konsument otrzymuje pewne korzyści, koszty i skuteczność przesuwać się wewnątrz łańcucha

sojusz strategiczny	integracja kompetencji oraz podział zadań zgodnie z kluczowymi kompetencjami, duża wartość dodana dla klienta, wzrost sprawności łańcucha dostaw
---------------------	--

Źródło: Gąsowska (2014, s. 214)

Jak twierdzą J. Canyon i W. Perrault Jr (1999), kształtowanie się partnerstwa w ramach łańcucha mają wpływ cztery czynniki: możliwości wyboru źródła zaopatrzenia, pilność realizacji potrzeby, złożoność procesu zakupu, a także dynamika zmian na rynku dostawców. Do kwestii decydujących o udanej i trwałej relacji biznesowej należą trafna ocena własnych potrzeb i analiza rynku dostawców, a także wieloaspektowa weryfikacja potencjalnego kontrahenta w fazie przed zawarciem transakcji. Podczas kontynuacji współpracy należy również monitorować kontrahenta i dokonywać regularnego audytu. Relacje partnerskie pomiędzy przedsiębiorstwami – ogniwami łańcucha tworzą wartość dodaną, wzmacniając łańcuch i jego integrację. Należy jednak pamiętać, że relacje partnerskie są pomocne w procesie integracji łańcucha dostaw, a nie z nim tożsame (Baraniecka 2013, s. 45 za: Mangan, Lalwani, Bucher 2008, s. 250). A. Baraniecka zwraca uwagę na jeszcze jedną osobliwość - integracja łańcucha dostaw ma inny charakter niż integracja np. przedsiębiorstw, którą możemy określić jako „tradycyjną”. W koncepcji tradycyjnej pojęcie to rozumiane jest jako pionowa integracja w formie fuzji czy przejęcia. Natomiast charakterystyczną cechą integracji łańcuchów dostaw jest orientacja na długofalową, trwałą współpracę przedsiębiorstw – ogniw łańcucha. Wynika ona z niestabilności otoczenia, a także konieczności ograniczenia kapitałochłonnych decyzji oraz dużej elastyczności i reaktywności współczesnych łańcuchów dostaw. Przejawem relacji partnerskich w łańcuchu dostaw są niewątpliwie: sprawna organizacja oraz realizacja czynności związanych z przekazywaniem materiałów czy towarów partnerom z łańcucha. Indykatorem partnerskich relacji między ogniwami łańcucha jest jednak udostępnianie informacji rynkowych, często postrzegane jako zagrożenie uzyskania przez kontrahenta przewagi konkurencyjnej nad własnym przedsiębiorstwem.

Przedsiębiorstwa i sektory gospodarki mogą poprawiać wyniki łańcucha dostaw poprzez zwiększanie ich dojrzałości (Bowersox 2000). Zdaniem Aryee i in. (2008), dojrzałość łańcucha dostaw jest powiązana z poziomem integracji w tym łańcuchu i według autorów zależy od ośmiu czynników: optymalizacji zasobów, integracji procesów, synchronizacji strategii, współpracy wewnętrznej, współpracy zewnętrznej, ciągłego uczenia się, technologii i

wydajności. Implikuje to rosnącą wymianę informacji i wiedzy pomiędzy partnerami w łańcuchu jako jedną z dobrych praktyk liderów wśród łańcuchów dostaw. Niski poziom dojrzałości łańcuchów można z kolei zauważyć w mało innowacyjnych branżach i organizacjach. Autorzy tacy jak A. Done (2011), Bowersox, Closs i Stank (2000), A. Rudnicka (2016, 2017), Radosavljević (2015), podjęli próbę konstrukcji modelu pomiaru stopnia dojrzałości łańcucha dostaw. Łączy ich podejście do dojrzałości łańcucha dostaw jako procesu, w którym wraz z podejmowaniem określonych działań osiągane są kolejne poziomy doskonałości. Zarządzanie procesami jest niezbędnym elementem nowoczesnych modeli zarządzania na poziomie przedsiębiorstwa, ale także na poziomie łańcucha dostaw (Radosavljević 2015). W kontekście zarządzania procesami dojrzałość to „zdolność organizacji i jej procesów do systematycznego dostarczania coraz lepszych wyników biznesowych” (Kalinowski 2014). A. Done definiuje dojrzałość w łańcuchu dostaw jako „zaangażowanie w szeroko zakrojoną współpracę z wieloma partnerami w łańcuchu dostaw w celu wdrożenia odpowiednich praktyk integracyjnych”. Z kolei niedojrzałe łańcuchy dostaw charakteryzują się jego zdaniem analogicznie „kombinacją niskiego poziomu współpracy, z ograniczoną liczbą partnerów, w ograniczonym zakresie działań w łańcuchu dostaw”. Bowersox i in. oceniają dojrzałość na podstawie poziomu adaptacji lub realizacji współczesnych praktyk związanych z integracją i współpracą w łańcuchu dostaw. Autorzy ci wyróżniają trzy warunki do spełnienia przez łańcuch dostaw zanim osiągnie on pełną dojrzałość. Przede wszystkim partnerstwo nawiązane w ramach łańcucha nie może służyć tylko jednemu podmiotowi lub być przez niego zdominowane. Ponadto potrzebna jest określona struktura, ramy, wskaźniki zachęcające do międzyorganizacyjnej współpracy, a także do dzielenia się zyskami i ryzykiem. Wśród uregulowanych kwestii wskazują m.in. zakres odpowiedzialności poszczególnych podmiotów czy kwestię przywództwa. Ostatnim warunkiem jest potrzeba określenia na jakich warunkach będzie przebiegało ewentualne zakończenie współpracy i świadomości z jakimi trudnościami mogą się wtedy mierzyć przedsiębiorstwa. Autorzy zauważają także kwestie związane z finansami ważne dla dojrzałości łańcucha. Zdaniem Bowersoxa i in. umowy i zasady w dojrzałym łańcuchu dostaw powinny tworzyć powiązania finansowe, które uzależniają przedsiębiorstwa od wzajemnych wyników. A. Rudnicka (2016) proponuje następujące obszary oceny poziomu dojrzałości: wiedza, siła wpływu, zarządzanie ryzykiem, komunikacja, kooperacja. W każdym z obszarów wyróżnia specyficzne działania, które wpływają na jego

doskonalenie. U tej autorki również zauważalne jest przywiązywanie wagi do opracowania struktur, narzędzi pomiaru, jasnych zasad współpracy oraz dzielenie wspólnej strategii, celów, odpowiedzialności i ryzyka. Ważne jest także ciągłe doskonalenie – szkolenia, materiały informacyjne dla pracowników, system monitoringu i audytu. Syntetyczne zestawienie innych dotychczas opracowanych modeli pomiaru dojrzałości łańcuchów dostaw wartych uwagi zawiera tabela 8.

Tabela 8 Modele dojrzałości łańcucha dostaw

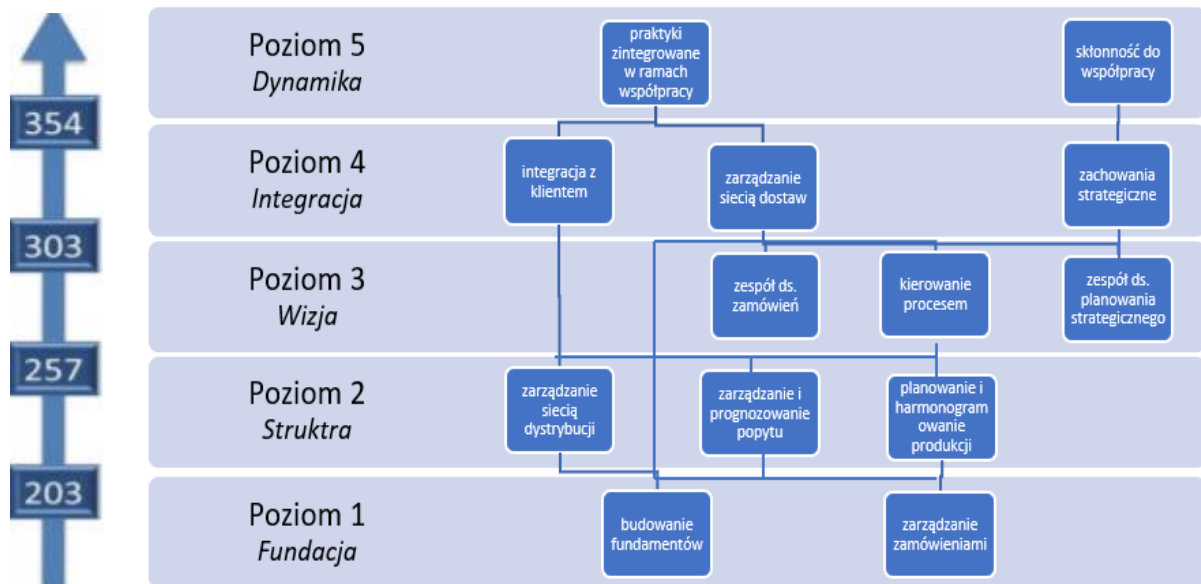
Model	Autor(zy)	Rok	Poziomy dojrzałości organizacyjnej				
			I	II	III	IV	V
SCM-BPO	McCormick, Johnson	2002	Ad hoc	zdefiniowany	połączony	zintegrowany	rozszerzony
SCM2	Poirier, Quinn	2004	Integracja przedsiębiorstw	Doskonałość korporacyjna	Współpraca partnerska	Współpraca w ramach łańcucha wartości	Pełna łączność sieciowa
LME	Reay, Colaiani, Harleston, Maletic, Marcus	2006	Wstępna	Zarządzana logistyka	Logistyka szyta na miarę	Zarządzana ilościowo	Zoptymalizowana integracja
S(CM) ²	Garcia	2008	Niezdefiniowana	zdefiniowana	„zarządzalna”	współpracująca	prowadząca
SCPM3	de Oliveira, Ladeira, McCormack	2011	Fundacja	Struktura	Wizja	Integracja	Dynamika

Legenda: LME = Logistics Maturity Evaluator; SCM2 = Supply Chain Maturity Model; S(CM)² = Supply Chain Capability Maturity Model; SCM-BPO = Supply Chain Management-Business Process Orientation; SCPM3 = Supply Chain Process Management Maturity Model.

Źródło: Haraburda 2017, s. 662.

Modele te charakteryzują się wysokim stopniem kompleksowości. Składają się z dużej liczby elementów, pogrupowanych w określone kategorie. Elementy te faktycznie reprezentują najlepsze praktyki w dziedzinie zarządzania łańcuchem dostaw, więc istotą modeli jest ocena reprezentacji i stosowania najlepszych praktyk oraz identyfikacja słabych stron danego łańcucha dostaw w stosunku do poziomu światowego (Radosavljević 2017). Modele dojrzałości są opracowywane na podstawie przeglądu literatury i ramy najlepszych praktyk. Model Referencyjny Łańcucha Dostaw SCOR, jako najbardziej rozpowszechniony w praktyce przedsiębiorstw model oceny wyników łańcuchów dostaw, stanowi dobry punkt odniesienia do oceny najlepszych praktyk, zatem może służyć jako baza do tworzenia modelu pomiaru dojrzałości procesów w łańcuchu (Haraburda 2017). Warto jednak pamiętać, że

większość modeli dojrzałości jest opracowana dla specyficznego rynku, branży, czy wąskiego zagadnienia wyróżnionego w procesie zarządzania łańcuchem dostaw. W tym kontekście najbardziej uniwersalny wydaje się model dojrzałości zarządzania procesem łańcucha dostaw, *SCPM3*, przedstawiony na Rysunku 4.



Punkty Zwrotne

Rysunek 4 Model SCPM3

Źródło: Opracowanie na podst. Oliveira i in., 2011, s. 209.

Ponadto jest najaktualniejszy z popularnych modeli przedstawionych powyżej. Będzie on także punktem odniesienia do badań przedstawionych w części empirycznej niniejszej pracy. SCPM3 umożliwia identyfikację kluczowych punktów zwrotnych wyróżniających poziomy dojrzałości. Jest to model oparty na ocenie prawie 800 przedsiębiorstw na całym świecie. Definiuje różne poziomy dojrzałości oparte na powiązanych procesach łańcucha dostaw przedsiębiorstw o podobnych wynikach. Model mierzy umiejętności zarządzania procesami łańcucha dostaw za pomocą kwestionariusza z 90 pytaniami, który opisuje kompetencje reprezentujące najlepsze praktyki według SCOR (Oliveira i in., 2011). Konstrukcję modelu tworzy zbiór kompetencji. Oczekiwane kompetencje każdego poziomu dojrzałości SCPM3 i odpowiadających im punktów zwrotnych przedstawiono w tabeli i na wykresie.

Tabela 9 Główne cechy dojrzałości procesowej łańcucha dostaw według poziomów dojrzałości

Poziom	Oczekiwane kompetencje
Fundacja	Głównym celem przedsiębiorstw na tym poziomie jest dokumentacja przebiegu procesu oraz identyfikacja kluczowych partnerów i formalizacja umów.
Struktura	Przedsiębiorstwa na tym poziomie dążą do optymalizacji wykorzystania zasobów poprzez integrację procesów. Wdrożone są planowanie produkcji i zarządzanie dystrybucją.
Wizja	Na tym etapie przedsiębiorstwa sprawdzają swoją strukturę funkcjonalną i procesy logistyczne. Menedżerowie starają się dostosować swoje wybory do swoich strategii organizacyjnych.
Integracja	Celem przedsiębiorstw na tym poziomie jest zbudowanie łańcucha dostaw opartego na współpracy i integracji logistycznej między partnerami.
Dynamika	Etap ten charakteryzuje się systemową i strategiczną integracją łańcucha dostaw, aby umożliwić dynamiczne zachowanie oparte na ciągłym doskonaleniu procesów.

Źródło: Rodrigo i in., 2015.

SCPM3 ma jednak pewne ograniczenia - ponieważ opiera się na percepcji menedżerów, zachowuje pewien poziom subiektywności. Roglinger i in. (2012) krytykują stosowanie modeli dojrzałości, argumentując, że zapewniają one jedynie ograniczone wskazówki dotyczące określania pożądanych poziomów dojrzałości i wdrażania środków usprawniających. Dlatego przedsiębiorstwa powinny kontrolować, czy wzrost dojrzałości poprawia ogólne wyniki.

Integracja łańcucha dostaw oraz występujące w nim relacje partnerskie są źródłem przewagi konkurencyjnej takiego łańcucha, a także mają pozytywny wpływ na jego wyniki finansowe, co zostało udowodnione w licznych badaniach (Hofmann i Sertori 2020). Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw zakłada, że wszyscy jego uczestnicy zyskują i nie ma przegranych (zasada „win-win”). Zasada ta nie zawsze oznacza równy podział korzyści, jednakże każdy z partnerów powinien osiągnąć korzyści ze współpracy (Kawa, 2011). Tymczasem już w latach 70. XX wieku zauważono w badaniach, że poszczególne ogniwa danego łańcucha nie korzystają w takim samym stopniu z powstających w nim efektów, jak wynikałoby to z proporcji ich zaangażowania w pracę na rzecz tego łańcucha (Frankowska, 2015). Współczesnym wyzwaniem, na które odpowiedzią ma być zarządzanie finansami łańcucha dostaw jest kwestia, czy beneficjentami integracji i wspólnego zarządzania łańcuchem dostaw są również dostawcy i dystrybutorzy - mniejsze podmioty o słabszej sile

przetargowej należące do łańcucha. Częstym zjawiskiem jest przerwianie na nich działań i kosztów systemów zarządzania łańcuchem dostaw (Subramani, 2004). Szansą na zmniejszenie nierówności w łańcuchu w podziale korzyści jest usprawnienie wymiany informacji, w skutek czego producent znacząco obniża poziom zapasów i zmniejsza koszty, co z kolei daje sprzedawcom szansę negocjacji z producentem warunków finansowych i operacyjnych takich jak:

- obniżka ceny, w celu zmniejszenia kosztów zmiennych sprzedawcy,
- skrócenie czasu realizacji, aby zmniejszyć koszty utrzymania zapasów detalisty przed udostępnieniem informacji o sprzedaży producentowi,
- użycie wspólnego programu VMI³, w celu zmniejszenia kosztów ogólnych i kosztów obsługi sprzedawcy (Lee, So i Tang, 2000). Najlepiej, jeśli wymiana informacji odbędzie się przez Internet zamiast kosztownych EDI, aby włączyć także mniejszych detalistów a także zwiększyć zakres wymienianych informacji (Frohlich i Westbrook, 2001).

Crook i Combs (2007) zauważają, że ważny jest nie tylko fakt odnoszenia zysku finansowego przez mniejsze podmioty łańcucha, ale także proporcje w podziale zysków. Liczne badania (D'Avanzo i in., 2003; Ellinger i in., 2011; Greer i Theuri, 2012) wykazały, że liderzy łańcuchów dostaw charakteryzują się lepszym zdrowiem finansowym niż ich partnerzy z łańcuchów dostaw i konkurenci, osiągając lepsze wyniki w kategoriach takich jak stopa wzrostu kapitalizacji, Wskaźnik Altmana⁴, księgowane koszty, wskaźniki płynności (Hofmann i Sertori, 2020). Jednocześnie często nie wiedzą, jak i w co inwestować w swoim łańcuchu, aby maksymalizować wyniki biznesowe (D'Avanzo i in., 2003). Poprawa wyników finansowych lidera łańcucha może mieć zasadniczo dwie przyczyny. Pierwszą jest jego samodzielna siła, również pochodząca ze współpracy charakteryzującej się asymetrią siły i zachowania oportunistycznego. W takiej sytuacji wynik finansowy lidera łańcucha poprawia się kosztem jego słabszych kooperantów, którzy ponoszą koszty wdrożenia wymaganego oprogramowania, redukują marże lub w przypadku kupców, zgadzają się przyjąć narzucone kwoty. W drugiej sytuacji, wskaźniki finansowe przedsiębiorstwa-lidera łańcucha poprawiają

³ VMI – *Vendor Managed Inventory*, System zarządzania zapasami klienta przez dostawcę

⁴ Tzw. Z-score liczony na podstawie pięciu wskaźników finansowych, wskazuje prawdopodobieństwo bankructwa spółki

się, jednak dzieje się to w wyniku kooperacji w łańcuchu, dzięki integracji, współzależności, przekazywaniu wiedzy i uczeniu się partnerów.

Przedsiębiorstwo może zatrzymać tak osiągnięte zasoby finansowe w postaci zysku zatrzymanego lub przekazać akcjonariuszom, może także redystrybuować je w łańcuchu dostaw, co nazywamy tzw. *“financial spillover effect”* (Hofmann i Sertori, 2020). Z takiego rozwiązania korzystają przedsiębiorstwa dostrzegające korzyści wzajemnej zależności i zaufania partnerów w łańcuchu. W badaniach wykazano (Patatoukas, 2012), że główne finansowe korzyści jakie można wskazać w przypadku przedsiębiorstw – dostawców liderów łańcucha to skrócenie cyklu konwersji gotówki (CCC), poprawa wskaźników płynności, zmniejszenie poziomu zapasów i w mniejszym stopniu skrócenie cyklu operacyjnego, natomiast klienci liderów skracają dzięki współpracy przede wszystkim długość cyklu operacyjnego, a CCC pozostaje na podobnym poziomie. Wszystkie przedsiębiorstwa należące do łańcucha zyskują lepszą zdolność do wypełniania zobowiązań krótkoterminowych oraz poprawę efektywności dzięki transferowi wiedzy. Często wśród słabszych kooperantów w łańcuchu występuje jednak problem obniżenia rentowności i uzależnienia od lidera łańcucha (Hofmann i Sertori, 2020).

Według przeglądu literatury E. Hofmanna zdecydowana większość artykułów naukowych zawiera współpracę jako podstawową cechę finansów łańcucha dostaw (2013). S. Baiman i M. Rajan dowodzą (2002), że jeśli chodzi o współpracę należy wziąć pod uwagę dwa szczególne dla SCF aspekty. Po pierwsze, inwestycje we współpracę w ramach łańcucha dostaw oznaczają, że uczestnicy wspólnie inwestują w projekty, które w innym przypadku byłyby poza zakresem rozważań ich organizacji. Zwiększa się zatem liczba alternatyw inwestycyjnych. Współpraca finansowa z najważniejszym dostawcą przedsiębiorstwa stanowi nową alternatywę inwestycyjną: wspólne inwestowanie w magazyn dystrybucyjny dostawcy może potencjalnie jeszcze bardziej usprawnić proces zaopatrzeniowy organizacji. Po drugie, obecnie najlepszą alternatywą inwestycyjną jest ta, która zapewnia najwyższą wartość wszystkim współpracującym stronom. Wymaga to uwzględnienia przepływów pieniężnych wszystkich uczestników przy podejmowaniu decyzji o różnych alternatywach. Możliwości wspólnych działań inwestycyjnych, wspólne zarządzanie długiem i sposoby wspólnego wpływania na koszty kapitału (WACC) to ich zdaniem obszary wymagające dalszej poprawy.

Obserwując dotychczasową praktykę przedsiębiorstw można zauważyć zależność pomiędzy formą i długością współpracy, a skłonnością kooperantów z łańcucha dostaw do stosowania nowoczesnych rozwiązań z kategorii finansów łańcucha dostaw. Według Międzynarodowej Izby Handlu (ICC, 2019) są one wykorzystywane przede wszystkim w odniesieniu do handlu na otwartym rachunku, w którym kupujący i sprzedający prowadzili już wcześniej współpracę. Z kolei gdy partnerzy handlowi nie znają się dobrze lub wcale, lepszym rozwiązaniem są tradycyjne, dotychczas wykorzystywane częściej produkty obejmujące m.in. akredytywy, gwarancje bankowe i inkaso. E. Hofmann i H. Kotzab (2010) dowodzą w swoich badaniach, że z punktu widzenia finansów całego łańcucha dostaw relacje ogniw łańcucha powinny charakteryzować się partnerstwem, a wspólnym celem uczestników jest obniżenie kosztów zaangażowanego kapitału i maksymalizacja zysku z gotówki dla każdego z nich. Możemy zatem powiązać optymalizację cyklu konwersji gotówki z warunkiem występowania w łańcuchu relacji partnerskich. Cykl C2C przedsiębiorstwa o większej sile przetargowej, a więc z najniższym kosztem pozyskania kapitału (WACC) wydłuży się. Cykl C2C pozostałych przedsiębiorstw o wyższych kosztach finansowych ulegnie skróceniu. Efektem będzie poprawa zyskowności oraz stabilności finansowej w skali całego łańcucha (Bruska i Pisz, 2016).

Opisane wcześniej korzyści dla przedsiębiorstw jak i całych łańcuchów wynikające z wdrożenia elementów SCF do zarządzania nie zawsze są rozpoznane przez kadrę zarządzającą centralnych przedsiębiorstw łańcucha. Przedłużenie terminów płatności przez liderów powoduje bezpośrednio redukcję kapitału obrotowego przedsiębiorstw - odbiorców. W takiej sytuacji silniejszy lider osiąga krótkoterminową korzyść finansową. Powoduje to jednak szereg negatywnych konsekwencji, które w końcu dotyczą także jego. Długie terminy płatności zagrażają stabilności podaży w łańcuchu. Narzucanie przedłużenia terminów płatności bardziej wrażliwym dostawcom zwykle pogarsza relacje między organizacjami. Takie praktyki narażają podmioty na poważne skutki finansowe: upadłość dostawcy prowadzi do przerwania ciągłości dostaw, a w konsekwencji kosztów znalezienia nowego dostawcy, a nawet przerw w produkcji. Podobnie kosztem jest konieczność zmiany niewypłacalnego dystrybutora. Nawet jeśli przedsiębiorstwo nie upada, z powodu ograniczonego kapitału obrotowego może mieć problemy z utrzymaniem wysokiej jakości świadczonych usług lub dostarczanych towarów lub jest zmuszona podnieść ceny, co wpłynie na cenę produktu finalnego (de Boer, van Bergen i Steeman, 2015).

Efektywność zastosowania w zarządzaniu łańcuchem koncepcji SCF uzależniona jest od wielu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Wdrożenie finansów łańcucha dostaw do strategii zarządzania wymaga szeregu decyzji, zaczynając od wyboru partnera finansowego i platformy technologicznej, umożliwiającej oczekiwany poziom integracji z systemem ERP organizacji. Kolejnym ważnym elementem jest współpraca działów wewnątrz przedsiębiorstwa – oprócz działu finansów zaangażowane powinny być dodatkowo komórki odpowiedzialne za zakupy i rozliczenia. Wreszcie SCF powinno być elementem szerszej strategii P2P (Procure-to-Pay, PtP), czyli zintegrowanego procesu zarządzania obszarem finansowo-księgowym organizacji. Oczekiwane przejawy wdrożonego P2P to m.in. minimalizacja czasu akceptacji faktur, maksymalizacja wykorzystania e-fakturowania i samofakturowania oraz pogłębienie współpracy z dostawcami. Kolejne przejawy to poprawa terminów płatności i przebiegu płatności oraz zastosowanie strategii zróżnicowanych warunków płatności, z dbałością o małych dostawców. Przedsiębiorstwo powinno zatem dbać o małych dostawców, a szukać oszczędności w kontaktach z korporacjami (PWC, 2017).

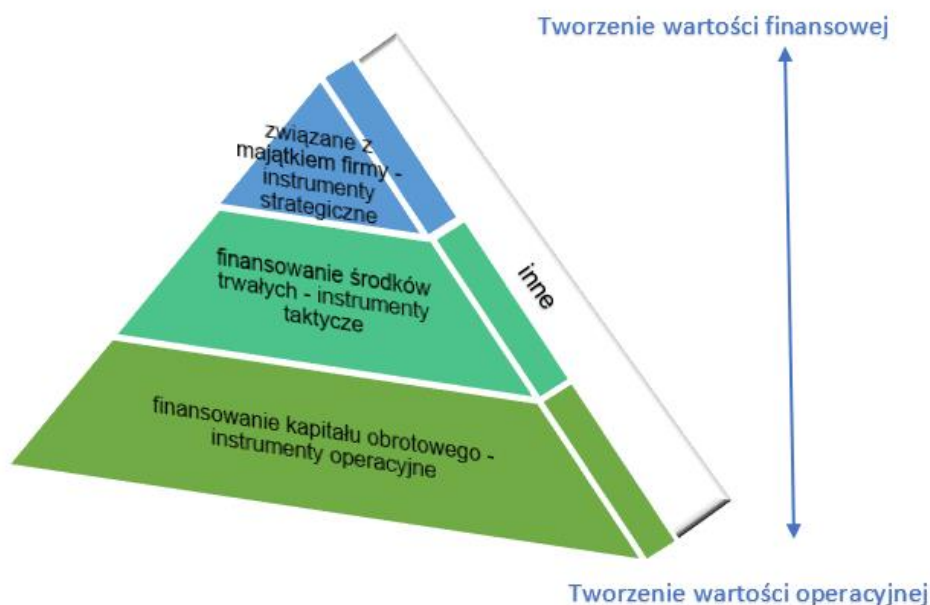
Rzeczywisty pozytywny wpływ zarządzania finansami łańcucha dostaw na osiągnięte efekty jest tym większy, im bardziej relacje pomiędzy przedsiębiorstwami łańcucha przybierają formę opartego na zaufaniu sojuszu strategicznego. Natomiast występowanie pomiędzy ogniwami partnerstwa oportunistycznego może mieć skutek przerzucaniu kapitału pracującego na kolejne ogniwa, nie generując korzyści dla całego łańcucha dostaw.

2 Koncepcja zarządzania finansami łańcucha dostaw

Termin finanse łańcucha dostaw definiowany jest jako "wykorzystanie instrumentów finansowych, praktyk i technologii w celu optymalizacji zarządzania kapitałem obrotowym i płynnością związaną z procesami łańcucha dostaw dla współpracujących partnerów biznesowych". Podmioty finansów łańcucha dostaw koordynują więc instrumenty finansów łańcucha dostaw, praktyki i technologie, dalej określane jako narzędzia SCF (EBA, 2016, s. 5). Według Chakuu i in. (2017, s. 752) narzędzia SCF obejmują finansowe instrumenty, usługi i mechanizmy, używane do przezwyciężenia ograniczeń finansowych w łańcuchu dostaw. Nie istnieje jedna powszechnie obowiązująca lista narzędzi SCF, a istniejące mają raczej charakter otwartego zbioru. Prawdopodobne jest także powstawanie kolejnych nieistniejących obecnie rozwiązań z kategorii finansów łańcucha dostaw. W celu stworzenia standardowych definicji rynkowych dla tych narzędzi w 2014 r. zostało utworzone Światowe Forum SCF. Harmonizacja terminologii rynkowej we współpracy z innymi zainteresowanymi zagadnieniem finansów łańcucha dostaw jest jednym z kluczowych obszarów jego działalności (EBA, 2016). Badacze finansów łańcucha dostaw stosują różne kategoryzacje narzędzi SCF.

Zazwyczaj w literaturze wykorzystywana jest kategoryzacja przedstawiona już w podrozdziale 1.2 niniejszej pracy, dzielącą instrumenty na „przed/po wystawieniu faktury”, inaczej „przed/po wysyłce”, niekiedy uzupełniając podział o kategorię „w trakcie przewozu” (Wuttke, Blome i Henke, 2013, de Boer i in., 2015, Chakuu i in., 2019). Choć teoretycznie różne, z punktu widzenia dostawców dwa pierwsze rodzaje finansowania w praktyce przenikają się, bo dotyczą finansowania zapasów (magazynowanych lub transportowanych). Wiążą się one z wyższym ryzykiem niż „po wysyłce” ale także wyższym potencjałem finansowania i przyszłych odsetek. Instrumenty operacyjne SCF przed wysyłką, w trakcie przewozu oraz po wysyłce odpowiadają wydarzeniom istotnym finansowo mającym miejsce między trzema punktami aktywacji: złożeniem zamówienia, wysyłką (wystawieniem faktury) i odbiorem towaru. C. Bryant i A. Camerinelli (2014, s. 6-7) proponują nieco zmodyfikowany podział na instrumenty zorientowane na kupującego, dostawcę, zapasy oraz oparte na tradycyjnych dokumentach handlowych, a także BPO jako osobną kategorię. Chakuu i in. (2017) słusznie zauważają jednak, że podział ten ogranicza instrumenty SCF tylko do finansowania działalności operacyjnej łańcucha dostaw, opartej na kapitale obrotowym. W najnowszej kategoryzacji instrumentów SCF autorstwa F. Caniato i in. (2016), instrumenty SCF są podzielone na tradycyjne (faktoring

odwrotny i faktoring zależny), innowacyjne (zaawansowane wersje faktoringu odwrotnego, finansowanie zapasów, dynamiczne dyskontowanie, aukcje faktur online) i oparte na współpracy w ramach łańcucha dostaw (VMI, zapas konsygnacyjny). Aspekty będące podstawą tej kategoryzacji dotyczą poziomu adaptacji instrumentów SCF, określanego przez czynniki umożliwiające SCF, takie jak digitalizacja procesów handlowych, siła przetargowa, atrakcyjność finansowa oraz współpraca wewnątrz - i między firmowa. Jest to ciekawa, ale nie najlepsza koncepcja kategoryzacji, ponieważ kategoryzacją objęto niewielką grupę istniejących instrumentów, a kryteria kwalifikacyjne poszczególnych kategorii dla różnych instrumentów nie są precyzyjne. R. de Boer i in. (2015, s. 30-31) proponują podział instrumentów według finansowanego elementu bilansu, na operacyjne, taktyczne i strategiczne. Instrumenty operacyjne służą do finansowania kapitału obrotowego, taktyczne - środków trwałych takich jak sprzęt i urządzenia, a strategiczne - kapitału własnego firmy. W tym podziale uwzględniono najwięcej różnorodnych rozwiązań i narzędzi SCF, tym samym, jako subiektywnie najlepszy przyjęty został także w strukturze niniejszego rozdziału.



Rysunek 5 Piramida kategorii instrumentów SCF

Źródło: Opracowanie własne na podst.: de Boer i in., 2015, s. 30-31, Pfohl, 2006, s. 45.

Podział przedstawiony został na rysunku w formie piramidy obrazującej powszechność danej grupy rozwiązań. Zdecydowanie najczęściej stosowane są instrumenty służące do finansowania działalności operacyjnej, szczególnie faktoring odwrotny i dynamiczne dyskontowanie. Mają one na celu generowanie płynności dla codziennych operacji, ale także

finansowanie zapasów oparte na współpracy między kupującym a dostawcą. Druga kategoria obejmuje instrumenty SCF wykorzystywane do finansowania aktywów trwałych. Autorzy kategoryzacji wskazują jako przykłady sytuację, w której dostawca usług logistycznych pomaga podwykonawcy w finansowaniu nowej ciężarówki oraz umowę dotyczącą płatności za produkcję, zgodnie z którą dostawca jest właścicielem maszyny używanej do produkcji przez producenta w gorszej sytuacji finansowej. Instrumenty te będą odpowiednie tylko dla części kontrahentów, ponieważ konieczne jest nawiązanie relacji średnio- i długoterminowej. Trzecia kategoria, instrumenty strategiczne, czyli ustalenia strategiczne związane z kapitałem własnym przedsiębiorstw są najrzadziej stosowanym typem rozwiązań SCF. Przykładami są udziały mniejszościowe lub joint venture. Wymagają one najwyższego stopnia zaangażowania we współpracę i są zawierane tylko z wybraną liczbą strategicznych dostawców, ponieważ dotyczą kwestii własności przedsiębiorstw. Istnieją też instrumenty nie ujęte w wymienionych trzech kategoriach, takie jak ubezpieczenia oparte na współpracy i systemy podziału ryzyka. Ostatnia kategoria zawiera takie rozwiązania.

Tabela 10 Ważniejsze instrumenty finansów łańcucha dostaw według typu finansowania

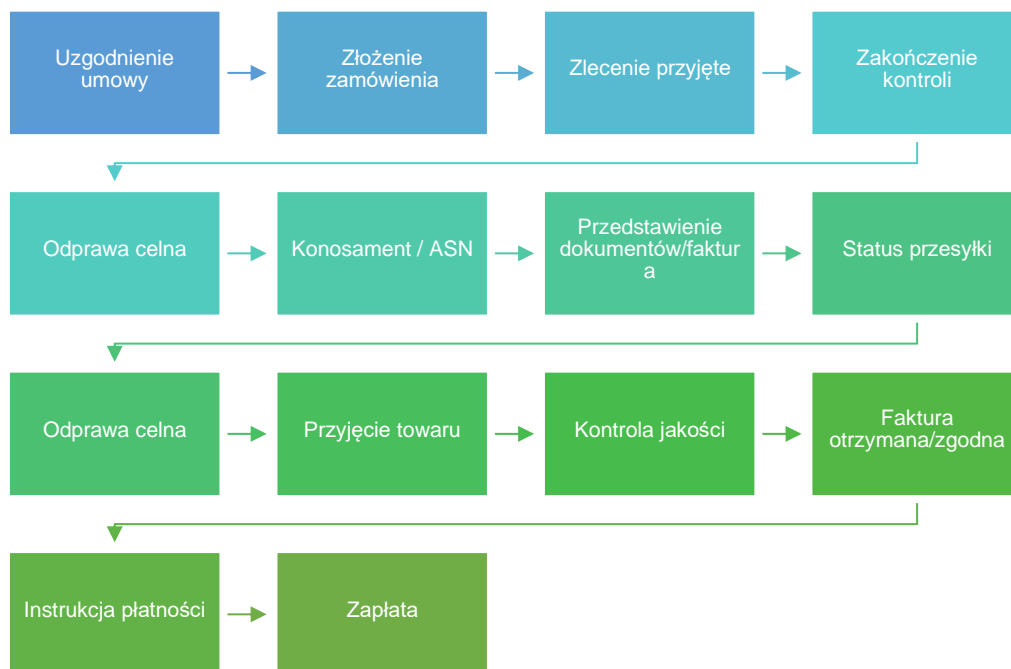
instrumenty			
strategiczne	taktyczne	operacyjne	inne
Przejęcia, fuzje	Finansowanie sprzętu, wyposażenia	Faktoring odwrotny	podział ryzyka związanego z dostawami
Joint venture	Płatność z tytułu produkcji (PoP)	Dynamiczne dyskontowanie	Ubezpieczenie oparte na współpracy
Udział mniejszościowy	Vendor leasing	Finansowanie zapasów	podział ryzyka związanego z kursem walutowym
e-finansowanie	Dotacje dla dostawców	Finansowanie zamówienia	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: de Boer i in., 2015, s. 30-31.

2.1 Cele, metody i narzędzia zarządzania przepływami pieniężnymi w łańcuchu dostaw

W miarę postępu integracji łańcuchów dostaw w zarządzaniu nimi coraz istotniejsze stają się przepływy finansowe. „Zarządzanie łańcuchem finansowym”, jak określa je H.Ch. Pfohl (2006, s. 45), obejmuje wszystkie przepływy finansowe i transakcje w przedsiębiorstwach i pomiędzy nimi, a jego głównym celem jest zwiększenie przepływu

gotówki w drodze wymiany elektronicznej. Łańcuch finansowy, jako element zarządzania łańcuchem dostaw, jest zsynchronizowany z dostawcami, klientami oraz pozostałymi partnerami. Transakcja biznesowa rozpoczyna się od kwalifikacji partnerów biznesowych, która następuje w wyniku sprawdzenia tożsamości klienta i jego zdolności kredytowej. Kolejnym krokiem jest finansowanie transakcji, np. poprzez kredyt udzielany przez dostawcę lub leasing. Następne kroki to ustalanie ceny w wyniku negocjacji, przygotowania do przetargu i zabezpieczenie przed ryzykiem kursowym. Etapami transakcji finansowej są zabezpieczenie transportu i ryzyka niespłacenia kredytu. Finalnym etapem przetwarzania transakcji jest wystawienie i przekazanie faktury oraz jej opłacenie przez klienta. Dodatkowo płatność może być poprzedzona zarejestrowaniem roszczeń ze strony klienta i uwzględnieniem reklamacji.



Rysunek 6 Punkty aktywacji i kluczowe zdarzenia istotne finansowo w łańcuchu dostaw

Źródło: Opracowanie na podstawie: Euromoney, 2007, s. 14.

Każda interwencja (finansowanie, ograniczenie ryzyka lub płatność) w strumieniu pieniężnym łańcucha dostaw jest wywołana przez zdarzenie w strumieniu fizycznym tego łańcucha (EBA, 2016, s. 5). Fizyczny łańcuch dostaw jest tworzony przez serię procesów biznesowych, w ramach których towary i usługi są kupowane, przekształcane i dostarczane. Z kolei przepływy finansowe w łańcuchu dostaw i towarzyszące im procesy finansowe, zdarzenia i działania wspierają przepływy fizyczne. Zarządzanie przepływami finansowymi w łańcuchu

dostaw odnosi się do praktyk i transakcji zarządzania przedsiębiorstwem, które ułatwiają kupno, sprzedaż i płatność za towary i usługi, takie jak ustalenie ramowych zasad współpracy, wysyłka zamówień i faktur, dopasowywanie do nich wysyłanych i otrzymywanych towarów, kontrola i monitorowanie działań, w tym inkasowanie należności, wdrażanie technologii wspomagających, zarządzanie płynnością i kapitałem obrotowym, stosowanie środków ograniczających ryzyko, takich jak ubezpieczenia i gwarancje oraz zarządzanie płatnościami i przepływem środków pieniężnych (Global SCF Forum, 2017, s.17).

Finanse łańcucha dostaw pojawiły się w odpowiedzi na wymogi zarządzania przepływami pieniężnymi dotyczące handlu na otwartych rachunkach bankowych coraz bardziej zglobalizowanych oraz powiązanych ze sobą łańcuchów dostaw. Zadaniem SCF jest optymalizowanie przepływów finansowych na poziomie międzyorganizacyjnym (Hofmann, 2005) poprzez rozwiązania wdrażane przez instytucje finansowe (Camerinelli, 2009) lub dostawców technologii (Lamoureux i Evans, 2011). Zdaniem D. Wuttke i in. (2013b) ostatecznym celem SCF jest dostosowanie przepływów finansowych do przepływów produktów i informacji w ramach łańcucha dostaw, co poprawi zarządzanie przepływami pieniężnymi z perspektywy łańcucha dostaw. Praktyki SCF pomagają w realizacji tego celu poprzez zmniejszenie ryzyka niewykonania zobowiązań przez dostawców i upraszczanie procesów (Jia i in., 2020).

Dobrze zorganizowany program finansowania łańcucha dostaw pomaga również poprawić sytuację bilansową nabywcy, ponieważ płatność jest klasyfikowana jako zobowiązanie handlowe, a nie jako dług bankowy czy kapitałowy (Lakshmi i Sai, 2019, s. 21).

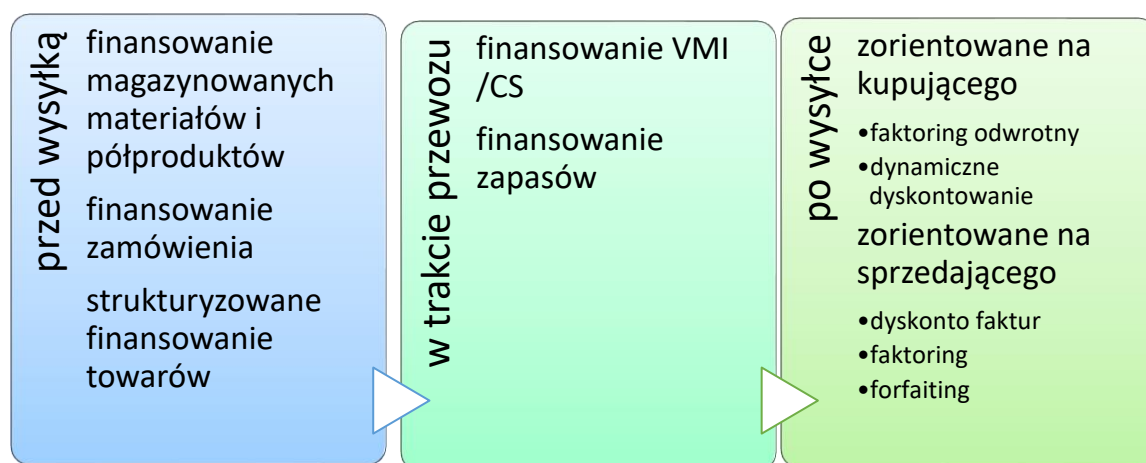
Jednym z ważniejszych celów zarządzania przepływami pieniężnymi łańcucha logistycznego jest ograniczenie w nim ryzyka finansowego. Celem nadrzędnym jest tu zapewnienie, że partnerzy są zdolni do płacenia i otrzymywania zapłaty w terminie. Rodzaje ryzyka finansowego występujące w łańcuchu dostaw to (EBA, 2016):

- niedopełnienie warunków przez nabywcę,
- niewykonanie zobowiązania przez dostawcę,
- finansowe skutki zmienności popytu,
- ryzyko walutowe i stopy procentowej,
- dostępność finansowania,
- stabilność finansowa partnera handlowego,

- zapewnienie płatności,
- realizacja i wykonanie płatności,
- oszustwa i błędy,
- przepływy pieniężne i płynność.

W badaniach dowiedziono, że większość transakcji handlowych dokonywana jest na tzw. otwartym rachunku, bez instrumentów zabezpieczających. Rozwiązania z zakresu finansów łańcucha dostaw pozwalają ograniczyć ryzyko operacyjne w takich transakcjach.

Rozwiązania SCF służące do finansowania działalności operacyjnej można ogólnie podzielić na finansowanie zapasów (zorientowane na zapasy) oraz finansowanie zobowiązań / należności (zorientowane na dostawcę /na kupującego) (Chakuu i in., 2019, s. 35). Do finansowania zapasów w zależności od ich fizycznej lokalizacji służą instrumenty SCF przed wysyłką oraz w trakcie przewozu, natomiast instrumenty SCF po wysyłce mieszczą się w kategoriach finansowania zobowiązań i należności. Wachlarz rozwiązań z zakresu finansowania działalności operacyjnej łańcucha dostaw w podziale na podkategorie przedstawiony został poniżej.

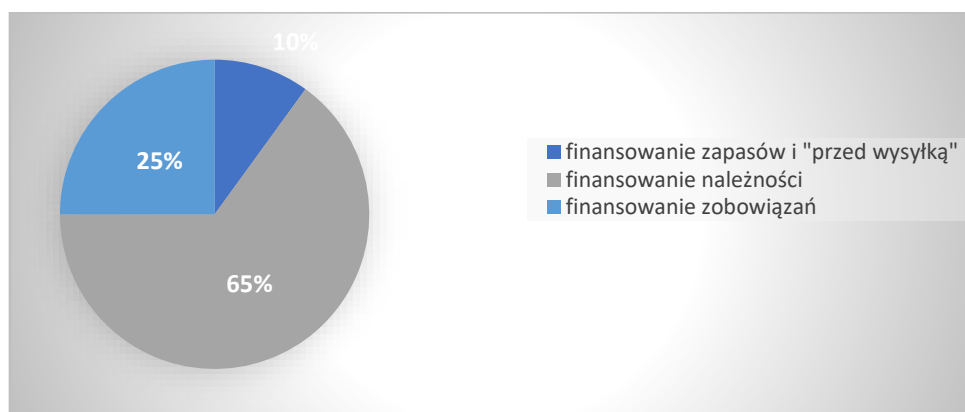


Rysunek 7 Kategoryzacja najważniejszych rozwiązań finansów łańcucha dostaw w działalności operacyjnej

Źródło: Opracowanie własne na podst.: More i Basuu, 2013, s. 626.

Mimo, że zdecydowanie najpopularniejszą z kategorii finansów łańcucha dostaw w działalności operacyjnej pozostaje finansowanie należności „po wysyłce”, instrumenty z kategorii finansowania zobowiązań oraz finansowania przed wysyłką i w transzycie

dynamicznie zyskują na popularności, co sprawia, że w przyszłości można spodziewać się zmiany struktury udziału instrumentów SCF w rynku (Bryant i Camerinelli, 2014, s. 29).



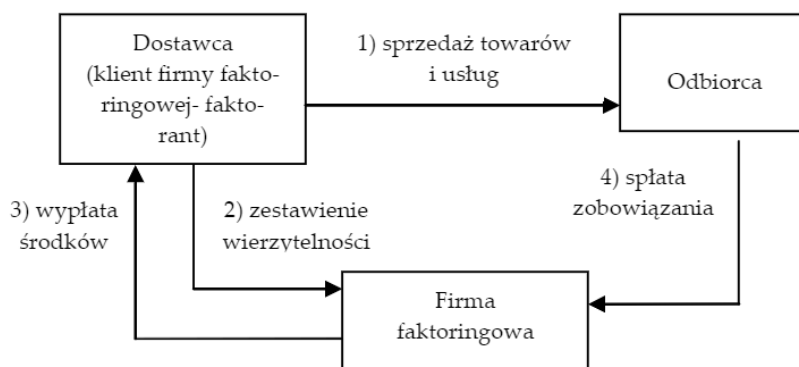
Rysunek 8 Udział w rynku rozwiązań finansów łańcucha dostaw w działalności operacyjnej

Źródło: Bryant i Camerinelli, 2014, s. 29.

Finansowanie zatwierdzonych zobowiązań/ „po wysyłce” jest nazywane także finansami zorientowanymi na kupującego, finansowaniem dostawców, a nawet bywa traktowane jako synonim finansów łańcucha dostaw (Wuttke i in., 2013b). Koncentruje się na zobowiązaniach nabywcy posiadającego zdolność kredytową, czyli należnościach dostawców. Zazwyczaj nabywcy ułatwiają wcześniejsze płatności na rzecz swoich dostawców za pośrednictwem jednego ze swoich partnerów bankowych, w ten sposób zmniejszając obciążenie finansowe spowodowane długimi terminami płatności. Wydarzeniem aktywującym wszystkie rozwiązania ułatwiające finansowanie dostawców jest wyraźne zatwierdzenie faktury. Finansowanie zatwierdzonych zobowiązań obejmuje dwa najpopularniejsze rozwiązania SCF – faktoring odwrotny oraz dynamiczne dyskontowanie. Faktoring odwrotny polega na zdyskontowanej płatności zobowiązań na rzecz dostawców poprzez dostęp do własnej płynności instytucji finansowej lub nabywcy. Rozwiązanie, w którym kupujący sam udziela zmiennych rabatów za przedterminową płatność faktur od dostawców to z kolei dynamiczne dyskontowanie (Bryant i Camerinelli, 2014, s. 6).

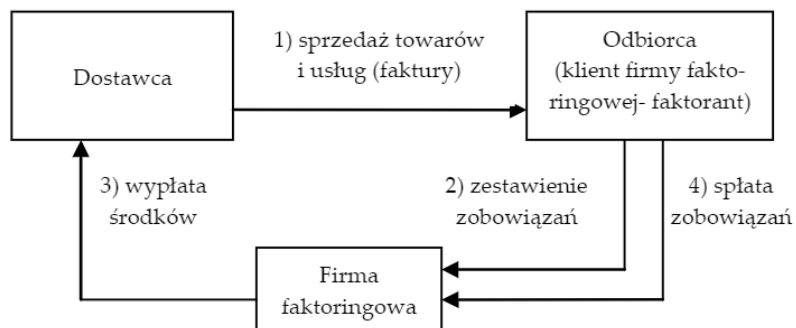
Usługa „tradycyjnego” faktoringu polega na wykupie przez instytucję faktoringową nieprzeterminowanych wierzytelności przedsiębiorstw, należnych im od odbiorców z tytułu dostaw towarów lub usług oraz świadczeniu na rzecz zbywcy wierzytelności (faktoranta) dodatkowych usług (rys. 9). Faktorant może otrzymać środki finansowe z tytułu dokonanej sprzedaży z odroczonym terminem płatności, pomniejszone o koszty związane z usługą w terminie wcześniejszym, niż wskazany na fakturze (Wawryszuk-Misztal, 2013). Natomiast

faktoring odwrotny jest w zasadzie rozwinięciem klasycznych umów faktoringowych, usługą skierowaną do dostawców, dzięki której przedsiębiorca zyskuje dodatkowy czas na spłatę zobowiązań. W odróżnieniu od klasycznego faktoringu, kupujący jest również zaangażowany w porozumienie finansowe, poprzez dokonanie wyraźnej gwarancji dla instytucji finansowej, że płatność nastąpi w terminie wymagalności faktury (Klapper, 2006). Właśnie ta różnica przesądza o uznawaniu faktoringu odwrotnego w odróżnieniu od tradycyjnego za jedno z narzędzi SCF (de Boer i in., 2015, s. 27). Instytucja faktora przekazuje w formie zaliczek większą część należności. Nabywca dóbr i usług spłaca swoje zobowiązanie firmie faktoringowej, a nie bezpośrednio dostawcy (rys. 10.). Ocena zdolności finansowej nabywcy jest podstawą do wyznaczenia kwoty limitu, w ramach którego faktor będzie spłacał zobowiązania klienta. Faktoring odwrotny bywa określany faktoringiem zamówieniowym ze względu na możliwość sfinansowania dostaw surowców i innych wydatków niezbędnych do realizacji określonego zamówienia (Wawryszuk-Misztal, 2013).



Rysunek 9 Struktura transakcji w faktoringu klasycznym

Źródło: Wawryszuk-Misztal (2013, s. 583)



Rysunek 10 Struktura transakcji w faktoringu odwrotnym

Źródło: Wawryszuk-Misztal (2013, s. 583)

Zasadniczo istnieją dwa rodzaje faktoringu odwrotnego: faktoring z „automatycznym odwracaniem”, który zawsze finansuje faktury tak szybko, jak to możliwe po ich zatwierdzeniu, oraz rabaty ręczne, które dają dostawcom możliwość zaakceptowania wcześniejszej płatności w zależności od potrzeb w zakresie przepływu środków pieniężnych (de Boer i in., 2015, s. 34). F. Caniato i in. (2017, s. 538) wymieniają jeszcze jedną szczególną odmianę faktoringu odwrotnego: *captive factoring*, „faktoring zależny”. W tym przypadku faktor jest spółką zależną, własnością jednego dużego nabywcy i systematycznie kupuje wszystkie faktury od jego dostawców, podobnie jak w faktoringu odwrotnym. Takie relacje między klientem a faktorem umożliwiają bardzo znaczące zmniejszenie ryzyka kredytowego.

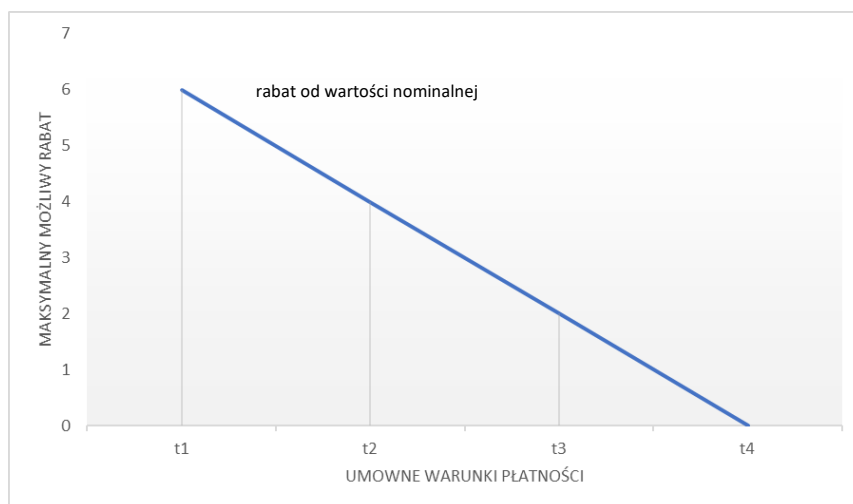
W zależności od terminu spłaty wyróżnia się dwa rodzaje faktoringu odwrotnego:

- Faktoring odwrotny dyskontowy: Dostawca otrzymuje swoje wierzytelności w terminie wcześniejszym, niż zadeklarowano początkowo i klient firmy faktoringowej może wynegocjować skonta z tego tytułu. Jednostką korzystającą z finansowania jest dostawca, a nabywca zyskuje możliwość uzyskania rabatu dzięki wcześniejszej spłacie zobowiązania.
- Faktoring odwrotny wymagalnościowy: Instytucja faktoringowa spłaca zobowiązanie swojego klienta w ustalonym terminie, więc klient spłaca zobowiązanie w terminie późniejszym, niż początkowo ustalono z dostawcą. Jest szczególnie dobrym rozwiązaniem, gdy dostawcy nie zgadzają się na długie terminy spłaty, zaś odbiorcy muszą oferować długie terminy spłaty zobowiązań swoim klientom (Wawryszuk-Miształ, 2013, s. 583-586).

Korzyści wynikające z zastosowania faktoringu odwrotnego uzyskują wszystkie zaangażowane podmioty. Dzięki przyspieszeniu momentu wpływu środków pieniężnych następuje wzrost płynności. Zatrzymany kapitał finansowy może zostać wykorzystany na inne cele niż spłata zobowiązań. Ponadto wydłuża się cykl konwersji zobowiązań, a skraca się cykl konwersji gotówki, co prowadzi do zmniejszenia zapotrzebowania na kapitał finansujący obecną działalność. Poza korzyściami o charakterze ilościowym można wyróżnić pozytywne skutki jakościowe: poprawę i umocnienie relacji z dostawcami dzięki pewności spłaty zobowiązań, wzrost konkurencyjności, budowanie wizerunku rzetelnego kooperanta i wiarygodnego partnera biznesowego. Faktoring odwrotny skierowany jest do przedsiębiorstw w dobrej kondycji finansowej, szczególnie takich które charakteryzują się długim cyklem produkcyjnym, mają wielu dostawców oraz możliwość uzyskania rabatów z tytułu wcześniejszej płatności. Koszty tej usługi to odsetki dyskontowe i finansowe oraz prowizje

przygotowawcza i za dokonanie zapłaty do kontrahenta pobierana od każdej faktury (Wawryszuk-Misztal, 2013, s. 587). Przyszłością faktoringu odwrotnego jest jego usprawnienie dzięki wsparciu technologii i rozwiązań takich jak *Blockchain*, co umożliwi dostęp do kapitału dla większej liczby dostawców, wzrost jakości i ilości informacji wymienianych między partnerami oraz zaangażowanie nowych aktorów w proces, zwiększając ogólną elastyczność rozwiązania (Wuttke i in., 2013b).

Dynamiczne dyskontowanie to metoda, w której zmienne rabaty za wcześniejsze opłacenie faktur oczekujących na płatność są oferowane sprzedającym i finansowane przez kupującego. Usługa jest dynamiczna w tym sensie, że im wcześniejsza płatność, tym wyższy rabat (Global SCF Forum, 2016, s.80). Rabaty dynamiczne to specjalizacja i dalszy rozwój oferowania rabatów za wcześniejszą płatność – działania powszechnego w biznesie i praktykowanego przez nawet 80% firm wobec ich dostawców. Zazwyczaj jednak polityka rabatowa firmy jest jednolita wobec wszystkich kontrahentów i mało elastyczna, tzn. są ściśle określone terminy płatności w dniach i przyporządkowana im wysokość rabatów (de Boer i in., 2015, s. 39-40). Z kolei w dynamicznym dyskontowaniu rabat jest obliczany jako funkcja czasu między datą płatności a faktycznym terminem płatności, w oparciu o ruchomą skalę.



Rysunek 11 Ogólny dynamiczny program rabatowy ze stałą dzienną stopą dyskontową

Źródło: Oprac. własne na podst.: Gelsomino i in., 2016a, s. 285.

W tej formie zarówno kupujący, jak i sprzedający mogą zaproponować elastyczne warunki. Kupujący elastycznie dostosowuje warunki w oparciu o wewnętrzne stawki progowe, grupy dostawców (kraje, sektory itp.) lub inne istotne czynniki. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu widoczności procesu handlowego, którą ułatwia platforma technologiczna

pozwalająca na dynamiczne rozliczanie faktur w relacji kupujący – dostawca (Gelsomino i in., 2016a). Wykorzystanie platformy technologicznej jest w wykorzystaniu tego narzędzia kluczowe także ze względu na ogólne koszty procesu. Zatwierdzenie faktury przez kupującego jest sygnałem dla dostawców, że mogą prosić o zdyskontowanie płatności. W odróżnieniu od faktoringu odwrotnego, zazwyczaj kupujący realizuje płatność z własnych płynnych środków finansowych (Bryant i Camerinelli, 2014, s. 54-55). Dzięki temu nie jest konieczne stosowanie procedury KYC, kupujący może uzyskać korzystniejsze marże, ale nie osiąga korzyści związanych z kapitałem obrotowym. Jest to rozwiązanie najkorzystniejsze dla mniejszych dostawców o małej sile przetargowej (de Boer i in., 2015, s. 39-40). Możliwe są dwa rodzaje dynamicznego dyskontowania: inicjowane przez dostawcę, który proponuje konkurencyjne rabaty zachęcające do wcześniejszej płatności oraz zainicjowane przez kupującego, deklarującego akceptowalną stopę dyskontową (He i in., 2010). Dynamiczne dyskontowanie może być włączone w system ERP i e-fakturowania (Bryant i Camerinelli, 2014, s.55).

Finansowanie należności, rozrachunki z odbiorcami lub inaczej finanse zorientowane na dostawcę, obejmują rozwiązania będące wariantami zakupu wierzytelności, takie jak opisany już klasyczny faktoring, dyskonto faktur oraz forfaiting (Global SCF Forum, 2016, s.23). Zakup wierzytelności to instrument, w ramach którego bank zawiera umowę finansową w celu zakupu lub zdyskontowania wierzytelności od dostawcy. Zakup może, ale nie musi, zostać ujawniony dłużnikowi w zależności od okoliczności. Dostawca może pozostać odpowiedzialny za odbiór swoich należności w terminie zapadalności. W modelu zakupu wierzytelności bank finansujący współpracuje zwykle z jednym dostawcą (klient banku) i jednym lub wieloma kupującymi (Bryant i Camerinelli, 2014, s.56)

Dyskontowanie należności inaczej nazywane dyskontem faktur to elastycznie stosowana forma zakupu wierzytelności, w której sprzedawcy towarów i usług sprzedają instytucji finansowej pojedyncze lub wielokrotne wierzytelności (reprezentowane przez zaległe faktury) ze zniżką od wartości nominalnej. Ma formę „prawdziwej sprzedaży”, gdzie prawa i tytuł do wierzytelności są przenoszone na podmiot finansujący, który zazwyczaj dokonuje zaliczki części wartości nominalnej (75 - 90 proc.). Instrument ten zazwyczaj oferowany jest przez instytucje finansowe dużym klientom korporacyjnym sprzedającym dla wielu odbiorców. Stronami finansowania są sprzedający i podmiot finansujący. Transakcja finansowa może zostać ujawniona kupującemu lub pozostać poufna. Kupujący nie jest stroną umowy, jednak

jest zależny od płatności należności lub faktur i bywa angażowany w potwierdzenie ich autentyczności lub terminu spłaty, jeśli transakcja zostanie mu ujawniona. (Global SCF Forum, 2016, s.28-29, GSCFF, 2021b, Bryant i Camerinelli, 2014, s.57).

Forfaiting jest instrumentem niezmiennie związanym z działalnością o charakterze międzynarodowym. To „forma zakupu wierzytelności polegająca na zakupie bez regresu przyszłych zobowiązań płatniczych w postaci instrumentów finansowych lub zobowiązań płatniczych (zwykle w formie zbywalnej podlegającej negocjacji lub przeniesieniu), z dyskontem lub według wartości nominalnej w zamian za opłatę finansową” (Global SCF Forum, 2016, s.34). Forfaiting wymaga istnienia podstawowego zobowiązania płatniczego na mocy prawa lub umowy w łatwo zbywalnej formie, np. weksła. Istnieje rynek forfaitingu pierwotnego i wtórnego. Na rynku pierwotnym dostawca lub kupujący towary lub usługi sprzedaje wierzytelności pierwotnemu forfaiterowi – instytucji finansowej. Na rynku wtórnym wierzytelność jest przedmiotem obrotu pomiędzy różnymi instytucjami finansowymi - bankami, domami forfaitingowymi i inwestorami.

Finansowanie „przed wysyłką” oraz „w tranzycie” (w przypadku przemieszczanych zapasów) obejmują głównie instrumenty zorientowane na zapasy oraz kapitał obrotowy potrzebny do realizacji sprzedaży. Należą do nich finansowanie zamówień (*Purchase Order financing*), finansowanie magazynowania (*warehouse financing*), finansowanie zapasów (*inventory financing, floor plan financing*) zapasy zarządzane przez dostawcę (*Vendor Managed Inventory, VMI*). Niekiedy do tej grupy zaliczane jest również strukturyzowane finansowanie towarów (*structured commodity finance*). Wydarzeniem aktywacyjnym dla sprzedawcy w tej grupie instrumentów jest otrzymanie zamówienia od kupującego, przy czym może być to jeszcze przed wystawieniem faktury (Chakuu i in., 2019, s. 42). Finansowaniu podlega kapitał obrotowy sprzedającego, w tym surowce, wynagrodzenia, koszty pakowania i inne wydatki przed wysyłką. Gdy towary są gotowe, może nastąpić refinansowanie lub spłata (Bryant i Camerinelli, 2014, s. 55, 134). Terminy zapadalności finansowania są ustalane między sprzedającym a instytucją finansującą i często są powiązane z ostatecznym terminem, w którym kupujący dokona płatności. Finansowanie przed wysyłką może być realizowane w sposób automatyczny, obejmujący serię transakcji (zazwyczaj dla mniejszych sprzedawców) lub na zasadzie transakcji (zwykle dla większych sprzedawców) (GSCFF, 2021).

Finansowanie zapasów może być dokonywane przez bank, usługodawcę logistycznego lub oba podmioty. Jest to krótkoterminowa pożyczka lub zaliczka udzielona firmie w celu zakupu produktów na sprzedaż, rzadziej faktyczna sprzedaż zapasów. Podlegać mu mogą niezależnie od lokalizacji w magazynie lub tranzycie (Global SCF Forum, 2016, s. 56):

- wyroby gotowe lub produkcja w toku, w przypadku których potencjalny nabywca mógł zostać już zidentyfikowany i została wydana umowa kupna lub zamówienie zakupu,
- zapasy, których wartość można łatwo ustalić, jak materiały w stanie surowym (minerały, płody rolne).

Te produkty lub zapasy służą jako zabezpieczenie pożyczki, na wypadek jeśli firma nie sprzeda swoich produktów i nie będzie w stanie jej spłacić. Finansowanie zapasów jest dedykowane firmom, które muszą płacić swoim dostawcom w krótszym czasie, niż jest potrzebny do sprzedaży zapasów klientom (Vousinas, 2019, s. 11). Wśród korzyści są zwiększenie kapitału obrotowego, pomoc w koordynacji przepływu materiałów i finansów w łańcuchu dostaw, a nawet zmniejszenie kosztów przechowania zapasów, jeśli przedsiębiorstwo 3PL ma lepszą zdolność kredytową niż dostawca i odbiorca (Chen i Cai, 2011). Finansowanie zapasów w tranzycie jest usługą rzadziej oferowaną przez banki niż „przed wysyłką”. Banki mogą niechętnie świadczyć usługi finansowania firmom z ograniczoną zdolnością kredytową, ze względu na brak możliwości monitorowania przesyłki i transakcji w czasie rzeczywistym oraz brak mechanizmów kontrolnych. Wraz ze wzrostem cyfryzacji w przepływach towarów, pojawiły się jednak nowe możliwości finansowania zapasów tranzycie, opierające się na dostępie do informacji, często z wykorzystaniem platformy elektronicznej. Kluczową rolę pełnią w tych rozwiązaniach dostawca usług logistycznych, czyli operator 3PL, świadcząc nie tylko usługi transportowe, przeładunkowe i magazynowe, ale również finansując zapasy. Poprzez integrację usług logistycznych i finansowych, 3PL i instytucje finansowe mogą współpracować w celu dostarczania innowacyjnych rozwiązań finansowych. Ogólna zasada działania to nabycie zapasów przez 3PL od producenta wraz z przejęciem prawa własności, następnie po określonym czasie sprzedaż produktów odbiorcy zamówienia i otrzymanie od niego zapłaty. W międzyczasie 3PL finansuje zapasy własnym kosztem kapitału. Punktem wyzwającym jest powiadomienie o wysyłce lub dokumenty przewozowe – umożliwiające zbycie tytułu własności do zapasów (de Boer i in., 2015, s. 42). E. Hofmann (2009) rozróżnia dwa typy finansowania zapasów. Tradycyjne to krótkoterminowa pożyczka od instytucji

finansowej na sfinansowanie zapasów. Innowacyjną to sytuacją, w której dostawca usług logistycznych kupuje towary od producenta i uzyskuje tymczasowe prawo własności przed sprzedażą ich po określonym czasie klientom producenta. Z kolei Z. Liu (2013) wskazuje trzy typy finansowania zapasów w transzycie, w zależności od stopnia zaangażowania instytucji finansującej i usługodawcy logistycznego:

- Pożyczka pod zastaw na zapasy - przypisywanie zapasów jako zabezpieczenia do magazynu instytucji finansowej udzielającej pożyczki, często podczas gdy 3PL sprawuje nadzór nad tymi zapasami;
- Finansowanie magazynowania - finansowaniem jest objęty magazyn, w którym dostawca zdeponuje i zastawi zapasy na rzecz usługodawcy logistycznego. Zapasy mogą się znajdować w tym czasie zarówno w transzycie lub w magazynie. Rola banku jest w tym przypadku mniejsza, ograniczona do udzielania finansowania dostawcom w oparciu o wartość zabezpieczenia z minimalnymi limitami zastawu;
- Ujednolicony kredyt – podobny do finansowania magazynowania, jednak banki jedynie zapewniają fundusze i doradztwo przedsiębiorstwu logistycznemu, które następnie bezpośrednio finansuje zapasy dostawcy.

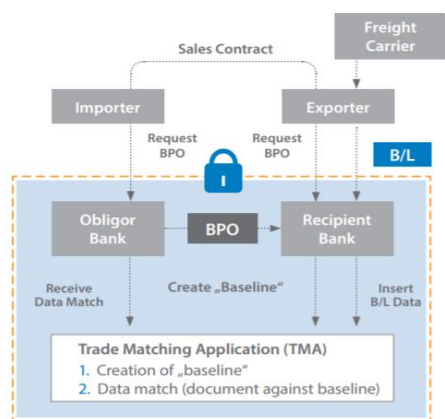
Pojęcie finansowanie magazynowania oznacza formę finansowania handlu, w której towary są przechowywane w magazynie dla kupującego, zwykle przez sprzedającego, do momentu, gdy będą potrzebne. Obejmuje grupę rozwiązań, w których właścicielem i zarządzającym zapasami jest inny podmiot, niż właściciel magazynu, w którym są składowane, w tym finansowanie Vendor Managed Inventory, umowa zapasu konsygnacyjnego (CS, *consignment stock*). W VMI dostawca podejmuje decyzje o uzupełnieniu zapasów zamiast kupującego, monitorując poziom zapasów i podejmując okresowe decyzje w zakresie ilości zamówienia, wysyłki i czasu. W ramach umowy konsygnacyjnej towar jest wysyłany do magazynów kupującego przez dostawcę, pozostając nadal własnością dostawcy, aż do momentu odzyskania przez niego takich towarów do sprzedaży. Kupujący dostarcza pewne informacje dostawcy produktu i zarządza zapasami w swoim magazynie, jednak dostawca jest odpowiedzialny za monitorowanie stanów magazynowych kupującego, nawet codziennie (Caniato, 2016, s.538; Global SCF Forum, 2016, s.91). Rozwiązania te cechuje szczególnie duże znaczenie transparentności procesów i przepływu informacji.

Termin finansowanie zamówień (*Purchase Order/PO financing*) używany jest zamiennie z finansowaniem spieniężenia kontraktu, a nawet jako synonim finansowania przed wysyłką

(Global SCF Forum, 2016, s. 56). Wierzyciel udziela dostawcy krótkoterminowej pożyczki zabezpieczonej zweryfikowanym zamówieniem kupującego w celu zapewnienia kapitału przed produkcją lub wysyłką. Umożliwia tym samym uzyskanie przez sprzedającego środków na realizację zamówienia od kupującego, w przypadku gdy inne formy finansowania są mniej atrakcyjne finansowo lub niedostępne. Celem jest sfinansowanie pozyskania, wytworzenia lub przekształcenia surowców lub półproduktów w gotowe towary i usługi oraz finansowanie towarzyszących temu kosztów, np. pakowania, opłaty eksportowej. Finansowanie zamówień jest udzielane na podstawie istniejącego zamówienia (PO), akredytywy lub bankowego obowiązku płatności wystawionego w imieniu kupującego na rzecz sprzedającego. Oprócz istnienia zamówienia warunkiem finansowania jest zdolność sprzedawcy do jego realizacji (Global SCF Forum, 2016, s.60-61, de Boer i in., 2015, s. 46-47). Główne korzyści to zapobieganie sytuacjom wyczerpania rezerw gotówkowych lub odrzucenia zamówienia z powodu problemów z przepływem gotówki oraz umożliwienie przyjęcia niestandardowo dużego zamówienia (Vousinas, 2019, s. 11). Finansowanie zamówienia przenosi część ryzyka transakcyjnego z dostawcy na kupującego oraz pozwala zwiększyć zdolność kredytową dostawcy, co przekłada się na większy zysk z działalności całego łańcucha dostaw (de Boer i in., 2015, s. 46-47). Zdarzenia, które wywołają potrzebę rozwiązania finansowego opartego na PO to wystawienie zamówienia przez kupującego i zatwierdzenie (podpisanie) go przez dostawcę. Finansowanie zamówienia to narzędzie SCF charakteryzujące się wysokim stopniem ryzyka transakcyjnego (szczególnie niewykonania zobowiązania przez dostawcę), o relatywnie dużym znaczeniu współpracy i wymiany informacji pomiędzy zaangażowanymi stronami, stąd jest ważnym miejscem stosowania Bankowego obowiązku płatności (Bryant i Camerinelli, 2014, s. 61-63). Wysokie ryzyko transakcyjne i wynikające z niego wysokie stopy procentowe dla sprzedającego mogą być zmniejszone przez dokonanie przez kupującego nieodwołalnego zobowiązania do zakupu lub sporządzenie umowy gwarancji do zamówienia. Rozwiązania tego typu noszą wspólną nazwę finansowanie zamówienia wspierane przez kupującego (BPOF, *buyer-backed purchase order finance*) (de Boer i in., 2015, s. 46-47).

Finansowanie strukturyzowane to rodzaj finansowania dłużnego, będącego alternatywą dla kredytów konwencjonalnych. Jest ono przystosowane do specjalnych potrzeb pożyczkobiorców będących podmiotami gospodarczymi, np. z uwzględnieniem specyfiki sektora, uwarunkowań na rynku kapitałowym, aspektów podatkowych, prawnych i

księgowych. Najczęściej wykorzystywane w krajach rozwijających się oraz w odniesieniu do transakcji transgranicznych o wysokiej wartości. Przykładem może być leasing samolotów i statków (Patel, 2017; Patterson, 2015, s.112). Strukturyzowane finansowanie towarów oferowane jest przez komercyjne banki dostawcom w celu ułatwienia finansowania w środowisku przedwysyłkowym. Cechą wspólną z innymi rozwiązaniami SCF jest opieranie finansowania na rentowności konkretnej transakcji, a nie na podstawie bilansu sprzedającego. Towary podlegające temu rodzajowi finansowania to zazwyczaj surowce lub towary przetworzone łatwo zbywalne, a wycena ich wartości często oparta jest na cenach referencyjnych. Są to przede wszystkim produkty rolne, wyroby metalowe i górnicze oraz produkty przemysłu energetycznego. Specyficzne dla tego rozwiązania jest wykorzystywanie narzędzi ograniczania ryzyka podobnych do rozwiązań finansów islamskich, a więc nie pozwalających na naliczanie odsetek. W związku z tym podmioty finansujące muszą generować dochody poprzez opłaty, prowizje i inne mechanizmy udziału w zyskach (de Boer i in., 2015, s.49-51).



Rysunek 12 Schemat BPO

Źródło: Infosys, 2016, s. 14.

Bankowy obowiązek płatności (BPO, *Bank Payment Obligation*) jest nowym instrumentem międzybankowym, rodzajem rozwiązania rozliczeniowego w finansowaniu międzynarodowego łańcucha dostaw. Dla finansów łańcucha dostaw stanowi raczej ramy umożliwiające ich stosowanie, niż jedno z narzędzi (Global Supply Chain Finance Forum, 2016, s.23). „Bankowy obowiązek płatności jest neodwołalnym i przebiegającym niezależnie od banku dłużnika zobowiązaniem do zapłaty lub zaciągnięcia zobowiązania do odroczenia płatności i zapłaty w terminie wymagalności określonej kwoty na rzecz banku odbiorcy zgodnie z warunkami określonymi w ustalonej podstawie odniesienia” (SWIFT, 2017, s.16).

Został opracowany przez SWIFT i przyjęty przez Komisję Bankową Międzynarodowej Izby Handlowej (ICC). Standard ICC dla tego instrumentu (URBPO) został wprowadzony w 2013 roku. Jest promowany jako sposób na odejście od schematu akredytywy w kierunku "wspierania rozwoju znormalizowanego środowiska akceptowanego na całym świecie i ustanowienia BPO jako neutralnej praktyki niezależnie od branży" oraz „silny alternatywny instrument do rozliczania handlu” (SWIFT, 2017). Podstawowe cele jego stosowania to ograniczanie ryzyka i finansowanie łańcucha dostaw. BPO oparty jest na komunikacji międzybankowej za pomocą platformy nazywanej aplikacją dopasowującą handel (*TMA, trade matching application*). Rdzeniem TMA jest proces dopasowywania wstępnie zdefiniowanych danych handlowych ("danych bazowych") oraz danych B/L (konosamentu). Dopasowanie pozwala bankowi będącemu dłużnikiem na zagwarantowanie płatności (tj. na wystawienie BPO) bankowi odbiorcy, a wysłanie B/L w formie papierowej nie jest już wymagane. Obecnie BPO jest uważana za najbardziej zaawansowany produkt cyfrowy w dziedzinie finansowania handlu (Infosys, 2016, s. 13-14).

2.2 Cele, metody i narzędzia finansowania aktywów i kapitału przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw

Raport OECD (2015, s.17) wyróżnia kategorię „finansowanie w oparciu o aktywa” (*asset-based*) jako rodzaj alternatywnych instrumentów finansowania MŚP, dzięki którym firma uzyskuje środki pieniężne nie w oparciu o własną zdolność kredytową, ale o wartość, jaką generuje dany składnik aktywów. Jest to szeroka kategoria mieszcząca zarówno m.in. opisane w 2.1 warianty finansowania działalności operacyjnej takie jak faktoring, finansowanie zamówienia zakupu oraz pożyczki oparte na aktywach jak i leasing i formy finansowania aktywów trwałych. Finansowanie aktywów w ramach łańcucha dostaw to, jak określa je Pfohl (2006, s. 46), drugi obok zarządzania łańcuchem finansowym filar zarządzania przepływem finansów w łańcuchu dostaw. Jest to kategoria instrumentów o relatywnie niskim poziomie ryzyka w porównaniu do instrumentów finansowania kapitału, omówionych w dalszej części podrozdziału. Finansowanie aktywów dotyczy finansowania aktywów obrotowych, np. opisanego już finansowania zapasów, ale także rozwiązań finansowych zorientowanych na środki trwałe przedsiębiorstw. Do rozwiązań tych należą PoP, leasing i finansowanie środków trwałych, np. wyposażenia, obiektów czy nieruchomości (Chakuu i in., 2019, s. 49).

Charakterystyczna dla tych narzędzi jest zmiana podziału ryzyka wśród uczestników łańcucha dostaw oraz często znaczący udział usługodawcy logistycznego.

Finansowanie środków trwałych to kategoria instrumentów finansów łańcucha dostaw zdecydowanie rzadziej opisywana w publikacjach naukowych niż instrumenty związane z zarządzaniem kapitałem obrotowym, m.in. ze względu na dużą specyficzność rozwiązań w zależności od oczekiwań uczestników danego łańcucha dostaw. W konsekwencji brak ram teoretycznych i standaryzacji tych rozwiązań. Finansowanie środków trwałych takich jak sprzęt czy wyposażenie najlepiej zatem przedstawić na przykładach.

Gelsomino, De Boer i Steeman (2017) przytaczają dwa przykłady z praktyki gospodarczej. W pierwszym z nich klient kupił kilka ciężarówek i zachował własność. Używane są przez przedsiębiorstwo logistyczne, jednak tylko w związku z działalnością klienta. Gdy nie są używane, znajdują się fizycznie u przedsiębiorstwa logistycznego. Powodem zastosowania tego rozwiązania była niska ocena finansowa klienta, natomiast osiągnięte korzyści to wyższe wyniki operacyjne i niższe ryzyko finansowe, przy jednoczesnym zmniejszeniu nakładów na środki trwałe oraz podniesieniu poziomu świadczonych usług dzięki wyższej dyspozycyjności ciężarówek. Przedsiębiorstwo logistyczne ma pewność współpracy z klientem, nawet w wypadku jego problemów finansowych.

W drugim przypadku to operator logistyczny jest stroną finansującą zakup nowego statku na rzecz zmagającego się z problemami finansowymi podwykonawcy transportu wodnego śródlądowego. Podwykonawca obsługuje statek w związku z transportem wykonywanym wyłącznie na zlecenie tego operatora logistycznego w ramach czteroletniej umowy. Pod koniec czterech lat podwykonawca będzie mógł kupić statek po jego początkowej cenie pomniejszonej o kwoty amortyzacyjne. Jeśli podwykonawca nie wywiąże się z zobowiązań w ciągu czterech lat, operator logistyczny zachowa prawo własności statku.

Kolejny przykład, przedstawiony przez E. Hofmanna (2005), dotyczy dwóch przedsiębiorstw reprezentujących sąsiednie szczeble łańcucha dostaw, które podejmują wspólną inwestycję w zasób logistyczny, taki jak magazyn czy centrum dystrybucji, przyczyniające się do usprawnienia procesów pomiędzy współpracującymi ogniwami łańcucha logistycznego. Wspólna decyzja inwestycyjna dotyczy wyboru alternatywy o największej wartości dla obu stron, w oparciu o kryteria logistyczne (oczekiwane usprawnienie operacyjne) i finansowe (oczekiwane oszczędności, kwota, terminowe rozłożenie i podział

między współpracującymi podmiotami przepływów pieniężnych związanych z inwestycją). Ważną korzyścią jest też większy dostęp do źródeł finansowania, dostępnych dla obu podmiotów.

Relatywnie popularną kategorią finansowania aktywów jest płatność z tytułu produkcji (PoP, *Pay on Production/Pay per Production*) (Gleissner i Femerling, 2013, s. 461-462). Jest to forma wdrożenia modelu BOT (*build-operate-transfer*, buduj-eksploatuj-przekazuj), charakterystyczna w działalności produkcyjnej, w której przedmiotem finansowania są maszyny, urządzenia i inne sprzęty wykorzystywane do produkcji. W tym rozwiązaniu płatność jest bezpośrednio powiązana z wykorzystaniem maszyn lub urządzeń, a więc opiera się na faktycznie wyprodukowanej lub obsłużonej produkcji (Hypko i in., 2010; Gleissner i Femerling, 2013). Przykładem wdrożenia PoP jest współpraca firm Ford i Eisenmann. Eisenmann jest odpowiedzialny m.in. za linię montażu końcowego niektórych modeli samochodów Ford. Ford płaci podwykonawcy za każdy samochód gotowy do opuszczenia fabryki i nie gwarantuje żadnej wielkości zakupu. W przypadku przestoju w produkcji Eisenmann nie otrzymuje zatem płatności, jednak przedsiębiorstwa podpisały dodatkowe kontrakty, minimalizujące ryzyko strat związanych z awariami czy niższym niż oczekiwany poziomem sprzedaży. Rozwinięciem tego rozwiązania jest Pay-per-Use, płatność z tytułu użytkowania, gdzie dostawca jedynie posiada, utrzymuje i udostępnia urządzenie lub sprzęt klientowi, który dokonuje opłaty w wysokości zależnej od czasu użytkowania lub liczby wyprodukowanych towarów. Jest to więc rodzaj finansowania zależny od intensywności użytkowania majątku trwałego przez kontrahenta.

Leasing jest rodzajem umowy, na mocy której właściciel składnika aktywów (leasingodawca) zapewnia klientowi (leasingobiorcy) prawo do użytkowania składnika aktywów przez określony czas w zamian za szereg płatności (OECD, 2015, s.29-30). W wielu krajach leasing jest powszechną metodą finansowania użytkowania i zakupu sprzętu, pojazdów i nieruchomości przez przedsiębiorstwa. Analogicznie do innych form finansowania opartego na aktywach, udzielenie leasingu zależy od wartości aktywów bazowych i zdolności zainteresowanej finansowaniem firmy do generowania wystarczających przepływów pieniężnych z działalności gospodarczej, a nie od jej ogólnej zdolności kredytowej ocenianej na podstawie sprawozdań finansowych i historii kredytowej. Wynajmujący pozostaje prawnym właścicielem aktywów przez cały okres trwania umowy, a własność może być lub

nie być przekazana najemcy na koniec umowy. Leasing jest rozwiązaniem odpowiednim dla firm nowopowstałych, z krótką historią kredytową, mających problemy z płynnością ale także ceniących dużą elastyczność, np. z powodu przewidywanych częstych zmian aktywów kapitałowych.

Rozwiązania związane z finansowaniem kapitału (*equity-related*), a więc należące do kategorii instrumentów strategicznych SCF, odnoszą się do pozyskiwania funduszy poprzez sprzedaż udziałów lub przeniesienie prawa własności firmy. Obejmują różnorodne działania, od pozyskiwania kapitału od obecnych akcjonariuszy, przez pierwsze oferty publiczne (*Initial Public Offering, IPO*), po fuzje i przejęcia. Finansowanie kapitału zmienia strukturę własności powiązanych firm i wpływa na konkurencję w łańcuchu dostaw (Zhao i Huchzermeier, 2018, s. 105-119). Do tej kategorii można zaliczyć również niektóre instrumenty dłużne, z uwagi na innowacyjność tych rozwiązań w odniesieniu do finansowania MŚP. Obejmują one obligacje korporacyjne, papiery dłużne sekurytyzowane i listy zastawne, w których inwestorzy w kapitał zapewniający finansowanie MŚP to inne podmioty gospodarcze, a nie banki. Podczas gdy obligacje korporacyjne są instrumentami bezpośrednimi finansowania dłużnego dla MŚP, sekurytyzacja i listy zastawne stanowią „pośrednie” narzędzia wspierania MŚP (OECD, 2015, s.18). Dodatkową osią podziału omawianego typu instrumentów finansowania łańcucha dostaw będzie nowoczesność rozwiązań, rozumiana przede wszystkim jako wykorzystanie nowoczesnych technologii takich jak platformy elektroniczne i Internet. W przypadku wielu z nich finansowaniu podlegać może zarówno działalność operacyjna, kapitał przedsiębiorstw jak i aktywa w tym środki trwałe.

Grupą instrumentów finansowania łańcucha dostaw, którą można określić jako „tradycyjną” są dokumentowe instrumenty finansowania handlu, które wykorzystują rozwiązanie skoncentrowane na kredycie kupieckim. Do tej kategorii można również zaliczyć instrumenty uzupełniające, oparte na finansowaniu aktywów, długoterminowym eksporcie, finansowaniu projektów oraz hedgingu (Bryant i Camerinelli, 2014, s. 7).

Jedną z form finansowania kapitału w łańcuchu dostaw jest współfinansowanie działalności. Przedmiotem finansowania może być zarówno majątek trwały jak i obrotowy. Istotną rolę odgrywają w tym przypadku przepisy i zasady obowiązujące w księgowości. Działania kadry zarządzającej przedsiębiorstw ukierunkowane są na rozszerzenie struktury kapitałowej łańcucha dostaw w celu osiągnięcia optymalizacji całego łańcucha dostaw

zorientowanej na przyszłość, ryzyko i rynek, mierzonej wartością dla akcjonariusza (Pfohl, 2006, s. 46). Finansowanie majątku przedsiębiorstwa jest wraz z finansowaniem zapasów rodzajem SCF najbliższym klasycznie rozumianym finansom przedsiębiorstw. Odbywać się może poprzez założenie wspólnego konta, tzw. lockbox (Hofmann, 2005). Cechą wyróżniającą ten instrument jest brak zaangażowania finansowego zewnętrznej instytucji, np. banku. Oprócz bezpośrednio współpracujących przedsiębiorstw podmiotem wspierającym jest platforma internetowa. Wśród nowoczesnych metod zarządzania finansami łańcucha dostaw, wiele jest związanych właśnie z bankowością elektroniczną, a w szczególności – z wykorzystaniem platformy internetowej do współfinansowania działalności (Popa 2013). Narzędzie oparte na e-bankowości spełnia dwie podstawowe funkcje. Po pierwsze, służy do poszukiwania i wyboru źródeł kredytowania przedsięwzięć gospodarczych. Uczestnicy sieci poza pełną obsługą rachunków bieżących mogą wspólnie szukać rozwiązań kredytowych w ramach utworzonych baz kontrahentów. Rezultatami są usprawnienie współfinansowania i poprawa płynności, prowadząca do wzrostu zysków. Po drugie, narzędzie takie automatyzuje procesy finansowe między dostawcami, odbiorcami i instytucjami pośredniczącymi (np. bankami) poprzez realizację operacji finansowych, zarządzanie bazami danych oraz wymianę informacji z systemami finansowo-księgowymi. Przejrzystość funkcjonowania utrwala współpracę i przyspiesza wymianę towarowo-pieniężną, co z kolei wpływa na budowanie zaufania między przedsiębiorstwami. Przykładem rozwiązania należącego do tej kategorii jest również aukcja faktur w oparciu o sprzedającego. Jest to internetowy rynek, na którym (zwykle) MŚP mogą wystawiać swoje faktury na aukcji grupie inwestorów, którzy konkurują o ich zakup (Caniato, 2017).

Kolejną z nowoczesnych odmian współfinansowania działalności jest finansowanie społecznościowe, częściej określane angielskim wyrażeniem – *crowdfunding*. Jest to sposób gromadzenia i przekazywania kapitału na rzecz rozwoju określonego projektu w zamian za świadczenie zwrotne z wykorzystaniem technologii informacyjnej oraz z niższą barierą wejścia i dogodniejszą formą transakcyjną niż ogólnie dostępne na rynku (Król 2013). Istotą tej metody jest dokonywanie dużej liczby drobnych wpłat przez osoby zainteresowane projektem. Jest stosowany w szczególności przez organizacje non-profit i przemysł rozrywkowy, gdzie korzyści niepieniężne lub większe doświadczenie społeczności stanowią ważną motywację dla darczyńców i inwestorów (OECD, 2015). Coraz częściej jednak motywy współfinansowania

projektu to chęć udziału w zysku i poprawy wizerunku czy ugruntowanie wiarygodności finansowej wśród kooperantów biznesowych, a nawet wsparcie działalności całej firmy, a nie wybranego projektu. Crowdfunding, jako nowy mechanizm pozyskiwania środków finansowych, cechuje się wirtualnością działań, gdyż wszystkie czynności odbywają się z wykorzystaniem narzędzi teleinformatycznych. Pozwala to wyeliminować koszty związane z pośrednictwem instytucji finansowych dokonujących transferu środków (np. nabywców, centrów dystrybucji) do przedsiębiorstw (np. producentów). W zamian za przekazane środki kapitałodawca zwykle dostaje świadczenia zwrotne, które mogą przybrać formę finansową, świadczenia usługi bądź akcji lub udziałów w przedsiębiorstwach inwestycyjnych. Należy podkreślić, że crowdfunding, jako substytut tradycyjnych źródeł finansowania (Agrawal, Catalini i Goldfarb 2013), jest przeznaczony dla inwestycji czy projektów na początkowym etapie cyklu życia. Wynika to głównie z niewielkiego kosztu wdrożenia tej metody – stanowią go opłaty za marżę platformy crowdfundingowej, sięgające w Polsce od 2,5 do 11% uzyskanego kapitału (Gostkowska-Drzewicka 2016).

Pozyskiwanie środków finansowych w ramach crowdfundingu może przybierać różne formy, w tym model donacyjny, model z nagradzaniem uczestników, nazywany inaczej sponsorskim, model pożyczkowy i model udziałowy. Wszystkie wymienione formy mogą znaleźć zastosowanie w łańcuchu logistycznym, przy czym najmniejszą użytecznością cechuje się model donacyjny. Ma on charakter charytatywny, nie występują w nim bowiem świadczenia zwrotne. Najbardziej rozpowszechniony jest model z nagradzaniem uczestników, czyli wykorzystujący świadczenia zwrotne materialne lub niematerialne. Jak podaje E. Mollick (2014), w tym przypadku osoba finansująca dokonuje przedpłaty dotyczącej nabycia określonego produktu czy usługi. Crowdfunding pożyczkowy bazuje na zaciąganiu małych kredytów bezpośrednio od uczestników platform internetowych. Zwykle są one spłacane po upływie krótkiego czasu wraz z należnymi odsetkami.

W kontekście logistyki szczególnie przydatnym rodzajem crowdfundingu jest crowdfunding udziałowy, będący formą udziału mniejszościowego. G.K.C. Ahlers, D. Cumming, C. Günther i D. Schweizer (2015) określają go jako metodę finansowania projektu, zgodnie z którą odsprzedaje się wyznaczoną liczbę udziałów przedsiębiorstwa inwestorom indywidualnym w postaci open-call przy udziale platformy internetowej. Nabywca, jako posiadacz udziałów, zyskuje prawo do części dochodów generowanych przez dane

przedsięwzięcie. Crowdfunding może przybierać formę kolektywnego współfinansowania firm, funduszu inwestycyjnego i rozwiązań inwestycyjno-akcyjnych (Gostkowska-Drzewicka 2016). Wariant pierwszy zakłada inwestowanie niedużych środków w rozwój określonych organizacji z zamiarem udziału w przyszłych zyskach firm. Wariant drugi opiera się na funduszu służącym do wspólnego lokowania i inwestowania kapitału. W ostatnim wariacie przedmiotem transakcji są akcje i prawa własności. Zastosowanie crowdfundingu udziałowego w łańcuchu dostaw może generować korzyści zarówno dla finansującego, jak i dla właściciela przedsięwzięcia. Z punktu widzenia inwestora można wyróżnić następujące zalety:

- niskie bariery wejścia (niewielkie kwoty przeznaczone na inwestycje),
- niskie koszty transakcyjne,
- dzielenie ryzyka poprzez dywersyfikację działań,
- transparentność inwestycji,
- zachowanie kontroli nad inwestycją.

Crowdfunding udziałowy umożliwia właścicielowi uruchomienie inwestycji, co może przełożyć się na wzrost wartości firmy i na jej pozycję konkurencyjną.

Inną formą finansowania kapitału, która może być zaliczona do finansów łańcucha dostaw jest venture capital. Polega ona na finansowaniu ekonomicznie atrakcyjnych przedsięwzięć cechujących się dużym zyskiem i ryzykiem. W niektórych przypadkach wspieranie finansowe łączy się z doradztwem dotyczącym sposobu zarządzania, logistyki lub księgowości. Venture capital może odnosić się zarówno do procesów już istniejących w danej firmie, jak i do nowych przedsięwzięć. Wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje inwestowania typu venture capital (Lewandowska 1999, s. 110). Pierwszy z nich, uważany za najtrudniejszy, związany jest z rozpoczęciem działalności. Drugi odnosi się do zainicjowania przedsięwzięcia, które wiąże się np. z ekspansją na rynku czy zmianą kanału dystrybucji. Trzeci rodzaj inwestowania dotyczy wchodzenia przedsiębiorstwa na giełdę.

W przypadku venture capital inwestorzy oczekują zysków będących rekompensatą za wysokie ryzyko. Umowy między uczestnikami danego przedsięwzięcia ściśle określają sposoby odzyskania zainwestowanego kapitału w przypadku zysku i straty. Mogą również pojawić się zapisy o zastrzeżeniu przez inwestora sprzedaży posiadanych akcji w dowolnym czasie oraz prawie do zajęcia wysokich stanowisk w zarządzie firmy. W ramach venture capital może zostać utworzony fundusz celowy, na którym firma gromadzi kapitał na wykupienie udziałów

inwestora. Koncepcja ta jest szczególnie zalecana małym i średnim przedsiębiorstwom, które dysponują niewielkimi środkami, co utrudnia im inwestowanie. Dzięki venture capital firmy mogą rozwijać technologie, unowocześniać swój tabor albo realizować większą liczbę zamówień dla dużych zleceniodawców. (Pawlicka i Właszynowicz, 2018).

W zarządzaniu finansami łańcucha dostaw można również stosować nowe koncepcje rachunkowości. L. Michalczyk (2013) wprowadził w tym obszarze dwa podejścia wywodzące się z paradygmatu finansów behawioralnych: inżynierię rachunkowości i rachunkowość wariantową. Inżynieria rachunkowości to zespół działań księgowych mających na celu umożliwienie zarządowi przedsiębiorstwa wyznaczenie zadań adekwatnych do celów właścicieli kapitału. Metoda ta w szczególności podkreśla zatem zgodność skutków działań finansowych z celami gospodarczymi. Koncepcja inżynierii rachunkowości jest pochodną *earnings management* (zarządzanie dochodami); wiąże się z teorią agencji, kosztów transakcyjnych oraz perspektywy. Dotyczy w szczególności takich obszarów zarządzania, jak wysokość zobowiązań podatkowych, poziom zysku bądź straty bilansowej, płynność finansowa budowana przez kreowanie informacji dla interesariuszy. Zaletę tej metody, którą mogą stosować partnerzy uczestniczący w łańcuchu dostaw, stanowi potencjalne przyspieszenie momentu wykazywania zysków lub strat. Jest to wykonalne dzięki sterowaniu momentem klasyfikacji wydatków jako kosztów uzyskania przychodów. Efektami takiego postępowania są odpowiedni poziom dywidend wypłacanych akcjonariuszom, wartość zysku akumulowanego czy wartość samego przedsiębiorstwa.

Rachunkowość wariantowa jest definiowana jako zestaw alternatywnych rozwiązań w polskim prawie księgowym. Główny motyw wykorzystywania tej metody to chęć maksymalizacji korzyści operacyjnych przez zarząd firmy. Opisane postępowanie wymusza stałą analizę i ocenę otoczenia gospodarczego, w tym sposób pozyskiwania kapitału, wpływania na wysokość obciążeń podatkowych oraz kreowanie wariantów rozwoju, np. poprzez zdobywanie kontraktów w ramach procedur przetargowych. Dodatkowo opcjonalne księgowanie tych samych działań gospodarczych ma znaczenie dla oceny jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego partnerów. Poszczególne podmioty dążą do maksymalizacji zysku oraz ponadprzeciętnego zwrotu z zainwestowanego kapitału, których miernikiem jest osiągnięty wynik finansowy. Konsekwencją zastosowania innej metody rachunkowości będzie inny wynik, więc wybór wariantu księgowania okazuje się bardzo

istotny – wpływa bowiem na postrzeganie kondycji firmy, a także rynkowej wartości łańcucha logistycznego.

Należy pamiętać, że opisane metody finansowania aktywów i kapitału nie zawsze są tożsame z instrumentami finansów łańcucha dostaw. Celem wielu inwestorów finansujących kapitał nowopowstałych przedsiębiorstw poprzez rozwiązania takie jak crowdfunding czy e-bankowość jest osiągnięcie dużego zwrotu kapitału, dzięki wysokiemu ryzyku inwestycji, a nie zbudowanie trwałych relacji i umocnienie poprzez tę inwestycję konkurencyjności łańcucha dostaw w długim okresie.

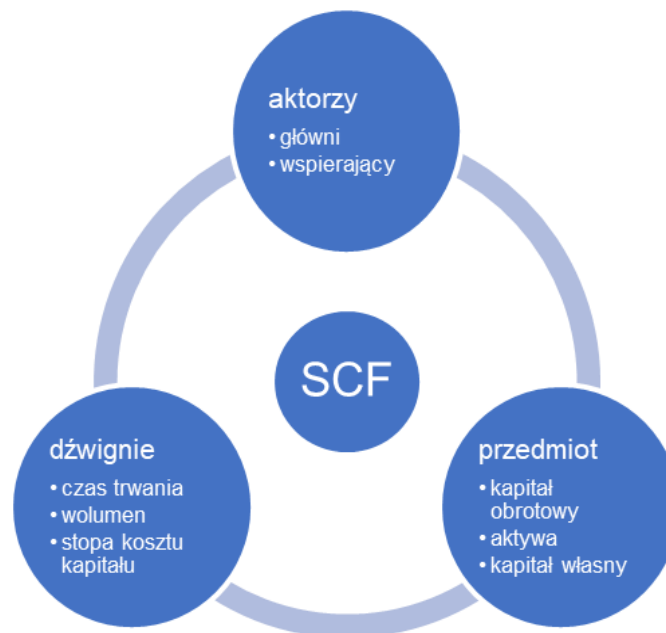
2.3 Zarządzanie finansami łańcucha dostaw jako spójna i kompleksowa koncepcja

K. Lakshmi i K. Sai (2019, s. 15) w przeglądzie literatury identyfikują różne perspektywy analizy finansów łańcucha dostaw, wśród nich wiodące - z punktu widzenia finansów oraz zarządzania łańcuchem dostaw. Pierwsza koncentruje się na aspektach finansowych i rozważaniu SCF jako zestawu rozwiązań finansowych, bardzo często dostarczanych przez instytucje finansowe (Camerinelli, 2009). SCF to w tym ujęciu „finansowanie łańcucha dostaw” rozumiane jako synonim strukturyzowanego finansowania handlu⁵. W drugim znaczeniu termin SCF rozumiany jest jako szczególny instrument finansowania przez bank, który angażuje dostawców i nabywców w relacje w ramach łańcucha dostaw. Ta perspektywa podkreśla rolę współpracy między członkami łańcucha dostaw, ze szczególnym naciskiem na optymalizację zapasów. Poszerza granice SCF poza proste rozwiązania finansowe, uwzględniając zapasy, procesy łańcucha dostaw, a nawet rozwiązania oparte na współpracy w zakresie finansowania środków trwałych, takie jak systemy płatności z tytułu produkcji (Pfohl, Gomm, 2009). Różnice między tymi dwiema perspektywami skutkują sprzecznymi ramami i definicjami pojęcia finansów łańcucha dostaw. Różnice w definiowaniu finansowania łańcucha dostaw wynikają także z różnych perspektyw podmiotów w nim uczestniczących. Podczas gdy jedne koncentrują się na zarządzaniu przepływem gotówki w formie płatności i krótkoterminowego finansowania, inne chcą przede wszystkim optymalizować średni koszt kapitału czy metody ograniczenia kosztów finansowych z perspektywy całego łańcucha (2007). Zdaniem Pfohla (2006, s. 44) z perspektywy zarządzania całym łańcuchem dostaw, w tym jego finansami cele zorientowane na klienta dotyczące czasu, kosztów i jakości łączą się z celami

⁵ Termin *finansowanie strukturyzowane* został szerzej omówiony na s. 49

dostawców kapitału ukierunkowanymi na przyszłość, ryzyko i rynek. W celu konceptualizacji pojęcia finansów łańcucha dostaw należy zbadać, które przedmioty (kapitał obrotowy, aktywa lub kapitał własny przedsiębiorstw) w łańcuchu dostaw są faktycznie finansowane przez kogo (podmioty SCF - aktorów) i na jakich warunkach (zdarzenia napędzające - dźwignie). Te trzy wymiary składają się na ramy finansów łańcucha dostaw, które w uproszczony sposób ilustruje wykres (Rysunek13).

Specyficzną cechą finansów łańcucha dostaw jest „napędzanie zdarzeniami”. Każde działanie z zakresu finansów łańcucha dostaw jest realizowane w miejscu, które można określić „punktem aktywacji” czy też „punktem interwencji” (Chakuu, Masi i Godsell, 2017, s. 753). Punkt ten jest spoiwem fizycznego i finansowego strumienia w łańcuchu dostaw i aktywuje zdarzenia, tj. skłania do korzystania z finansowych usług o wartości dodanej, takich jak SCF. Tworzą je „punkty interwencji”, w których podmiot SCF może koordynować konkretny instrument SCF. Zdaniem tych autorów trzy główne grupy procesów w łańcuchu dostaw integrujące strumień rzeczowy z finansowym to Source-to-Pay (S2P), Order-to-Cash (O2C), Fulfil-to-Service (F2S). Charakterystykę tych procesów zawiera Tabela 11.



Rysunek 13 Ramowy schemat finansów łańcucha dostaw

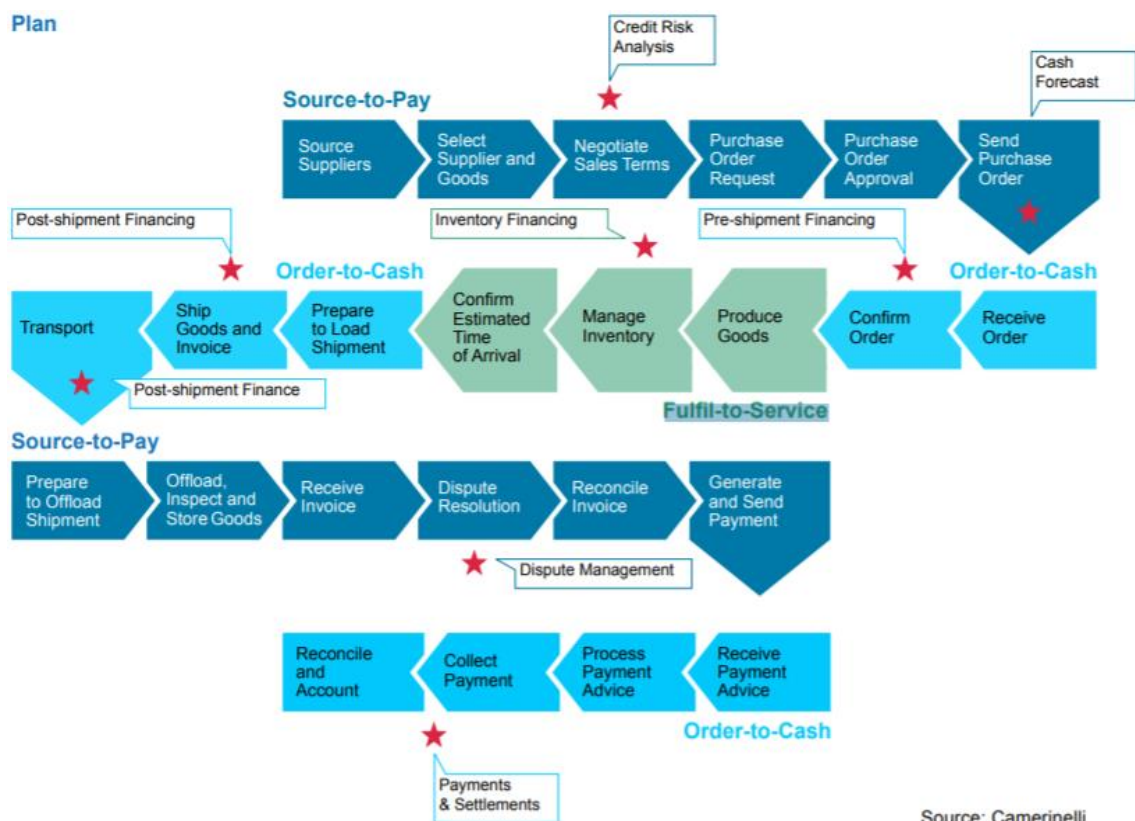
Źródło: Opracowanie własne na podst.: Pfohl, Gomm, 2009, s. 152.

Tabela 11 Kategoryzacja komponentów fizycznych i finansowych przepływów łańcuchów dostaw

Grupa procesów	Perspektywa	Definicja	Najważniejsze procesy składowe
Source-to-Pay (S2P)	Kupującego (importera)	Procesy pozyskiwania surowców lub materiałów niezbędnych do wytworzenia produktu lub świadczenia usługi oraz zapłatę za zakupione od dostawców produkty z punktu widzenia kupującego	-negocjowanie warunków zakupu -utworzenie i wysłanie zamówienia zakupu (PO) -rozładowanie i sprawdzenie przesyłki -odbiór, sprawdzenie i zatwierdzenie faktury -generowanie i wysyłanie płatności
Order-to-Cash (O2C)	Dostawcy (eksportera)	Wszystkie elementy fizyczne i finansowe łańcucha dostaw z perspektywy dostawcy - od otrzymania zamówienia do odbioru płatności i jej uzgodnienia, z wydzieleniem komponentów Fulfil-to-Service	-odebranie PO -potwierdzenie referencji kupującego -potwierdzenie i realizacja zamówienia -realizacja usługi (F2S) - patrz poniżej -wysyłka towarów -wysyłka faktury/ odebranie płatności -uzgodnienie i realizacja płatności
Fulfil-to-Service (F2S)	Dostawcy (eksportera)	Wszystkie elementy realizacji zamówienia od planowania produkcji do magazynowania i zarządzania zapasami	-Zaplanowanie produkcji -Zakup materiałów -Produkcja -Magazynowanie i zarządzanie zapasami

Źródło: EBA, 2016, s. 9.

Procesy łańcucha dostaw są ze sobą powiązane różnymi działaniami biznesowymi, które odgrywają główną rolę w oferowaniu usług związanych z SCF. Oferta SCF pojawia się, gdy zdarzenie istotne finansowo jest wywołane przez proces dotyczący strumienia finansowego łańcucha logistycznego. Bryant i Camerinelli (2014) proponują jednolite, kompleksowe i solidne ramy związane z mapowaniem procesów SCF i punktów aktywacji. Rozwój zaawansowanych technologii śledzenia i kontrolowania zdarzeń w fizycznym łańcuchu dostaw stwarza możliwości zautomatyzowania inicjowania interwencji SCF (EBA, 2016 s. 5).



Rysunek 14 Mapa procesów SCF i punktów aktywacji

Źródło: Bryant i Camerinelli, 2014.

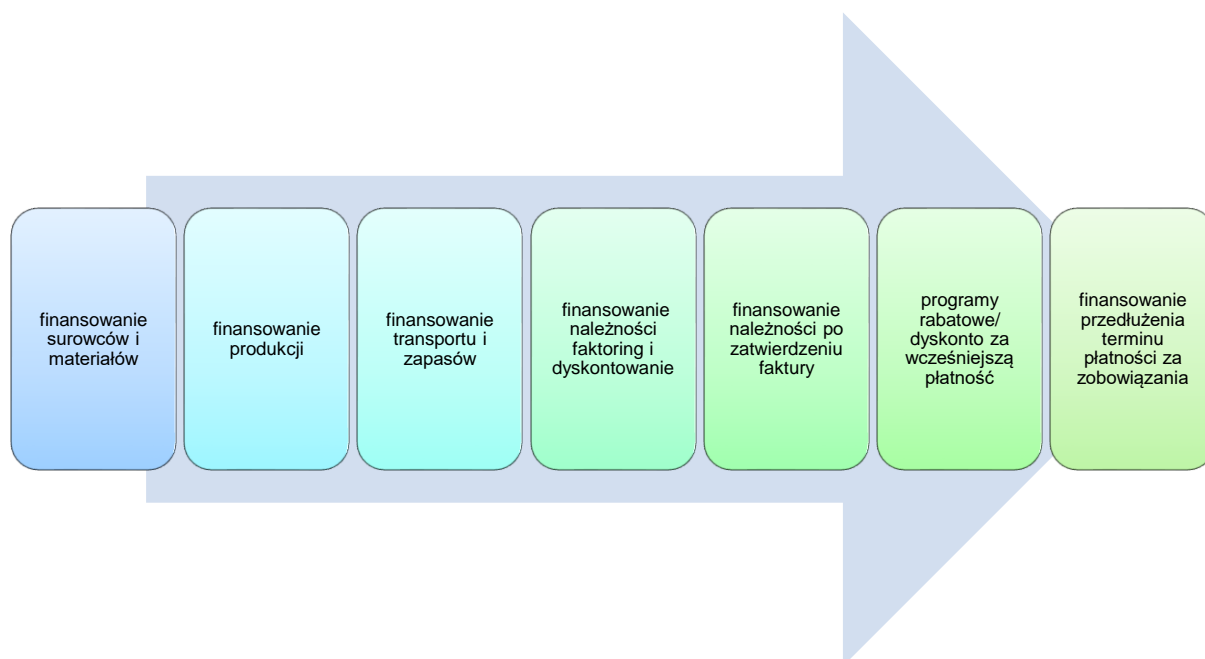
Podsumowując, w punktach aktywacji następuje zastosowanie usług finansowych, w tym wykorzystanie instrumentów SCF. Podmioty SCF, które przyjmują rolę koordynatora, koordynują zastosowanie tych instrumentów, także wśród innych podmiotów łańcucha dostaw, uwzględniając czynniki kontekstowe sprzyjające lub hamujące wdrożenie SCF (Chakuu, Masi, Godsell, 2017, s. 754).

Tabela 12 Macierz możliwości finansowania bankowego według zdarzeń aktywujących

Zdarzenia wywołujące finansowanie łańcucha dostaw	Możliwość przetwarzania w banku	Możliwość finansowania bankowego
Zlecenie zamówienia	Porada dotycząca zamówienia	Finanse „przed wysyłką”
Zmagazynowanie towaru	Sprawdzanie dokumentów/ dopasowywanie danych	Finansowanie zapasów
Wystawienie dokumentów	Uzgodnienie dokumentów i zlecenia	Zakup wierzycelności
Przedstawienie dokumentów	Sprawdzanie dokumentów/ dopasowywanie danych	Finanse „po wysyłce”
Zatwierdzenie dokumentów	Zarządzanie zatwierdzonymi dokumentami	Finansowanie zatwierdzonych zobowiązań

Termin płatności	Opłacenie dokumentu	Finansowanie spłat wszelkich zaległości
------------------	---------------------	---

Źródło: Bryant i Camerinelli ,2014, s. 136.



Rysunek 15 Finanse łańcucha dostaw wzdłuż łańcucha logistycznego od dostawcy po finalnego klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Euromoney, 2007, s. 16.

Podmioty finansów łańcucha dostaw są zaangażowane we wdrożenie lub przyjęcie SCF w łańcuchu dostaw. Jednym z ich podstawowych zadań jest koordynacja instrumentów finansowych w celu świadczenia usług finansowych. Podmioty SCF można ogólnie podzielić na aktorów głównych i wspierających. Główni to przedsiębiorstwa w rolach kupującego i sprzedającego (mające bezpośrednie relacje w łańcuchu), natomiast wspierający zapewniają usługi na rzecz głównych członków i obejmują instytucję finansową oraz usługodawców. Instytucją finansową zazwyczaj jest tradycyjny bank. Czasem rolę tę pełnią też pozabankowe instytucje takie jak firmy faktoringowe czy inwestorzy *private equity*⁶ (Chakuu, Masi, Godsell, 2017, s. 752). Do szerokiej kategorii usługodawców zaliczani są dostawcy usług logistycznych, finansowych oraz platform handlowych. Mimo, że finanse nie są głównym przedmiotem działalności usługodawców logistycznych, przepływy finansowe towarzyszą operacjom logistycznym, tym samym podmioty te również mogą być zainteresowane ich optymalizacją.

⁶ szeroko pojęte finansowanie firm nienotowanych na giełdzie, „inwestycje w firmy prywatne”

Dostawcy usług finansowych zdaniem H.Ch. Pfohla i M. Gomma (2009) mogą być uznani za podmioty SCF w wąskim lub szerokim kontekście. W wąskim uwzględniani są tylko pośrednicy finansowi specjalizujący się w bilansie aktywów i potrzebach finansowych inwestorów. Natomiast w szerszym kontekście oferują rozwiązania na rzecz poprawy wyników, umożliwiające realizację kontraktów finansowych. W ostatniej kategorii usługodawców mieszczą się pozabankowi dostawcy technologii: podmioty oferujące wsparcie technologiczne i elektroniczne platformy handlowe, w tym rozwiązania zarówno dla B2B jak i B2C, wyspecjalizowane w IT, e-fakturowaniu, czy FinTech (Chakuu i in., 2017). Platformy elektroniczne umożliwiają widoczność transakcji, a dzięki temu walidację faktur i należności. Ich rola w finansowaniu łańcucha dostaw jest znacząca, zwykle jako wsparcie banków lubi innych instytucji finansowych. Należy jednak zaznaczyć, że wdrożenie finansów łańcucha dostaw jest również możliwe z pominięciem rozwiązań informatycznych.

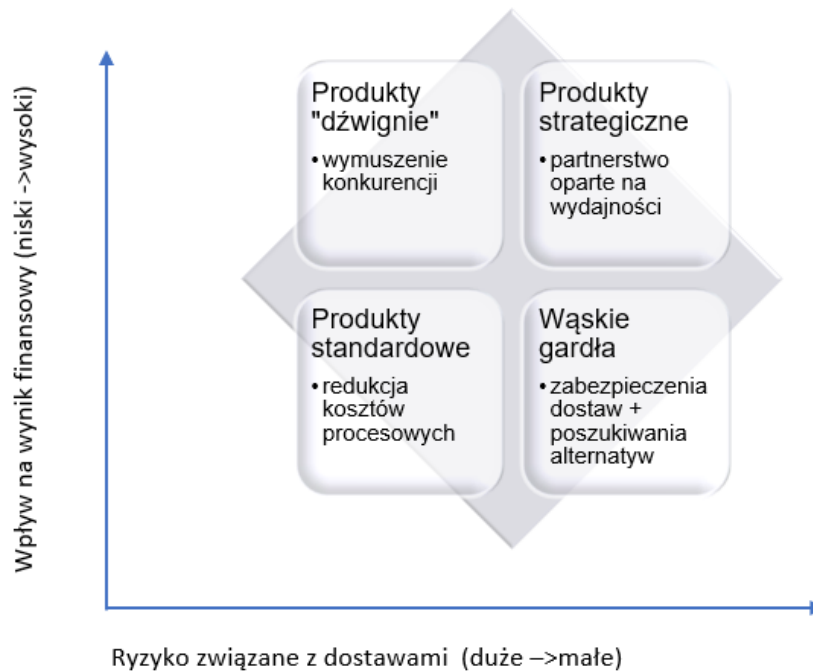
W dokumencie Euro Banking Association (EBA, 2016, s. 5) dostawcy zasobów i komponentów przepływów finansowych łańcucha dostaw zostali skategoryzowani na wewnętrzne funkcje korporacyjne, dostawców oraz partnerów zewnętrznych. Do podmiotów tych zaliczają się:

- współpracujący partnerzy handlowi,
- skarbcy przedsiębiorstw,
- banki, alternatywne źródła finansowania i zakłady ubezpieczeń,
- outsourcerzy procesów biznesowych,
- sieci integracyjne B2B,
- dostawcy usług e-fakturowania i e-biznesu,
- analitycy i doradcy rynkowi.

Współpraca tych podmiotów jest możliwa dzięki koordynacji działań, zwykle opartej na mechanizmach wywodzących się z zarządzania łańcuchem dostaw i kredytu kupieckiego. Podmiot inicjujący usługę finansową z zakresu SCF pełni rolę koordynatora innych członków łańcucha dostaw, instrumentów SCF i procesów. Mechanizmy koordynacji często oparte są na rabacie ilościowym, dzieleniu się informacjami i dochodami. Najczęściej stosowane mechanizmy koordynacji polegają na zawieraniu umów. Bardzo istotny jest w nich podział ról, w tym przede wszystkim rola lidera (Chakuu i in., 2017, s. 753).

Duże korporacje podczas wdrażania SCF wykorzystują zazwyczaj modele analityczne pomagające określić kolejność wprowadzania programu u dostawców. Zgodnie z pierwszym

modelem dokonują segmentacji dostawców w oparciu o czynniki takie jak względne znaczenie strategiczne dla nabywcy i ryzyko, np. zakłócenia łańcucha dostaw w przypadku zaprzestania działalności dostawcy. Modele te zwykle są przekształceniem macierzy autorstwa Petera Kraljicia, charakteryzującej portfel zakupowy firmy. Model nadaje się do segmentacji grup produktów, jak i grup dostawców.



Rysunek 16 Macierz Kraljicia - narzędzie pomocne przy segmentacji dostawców

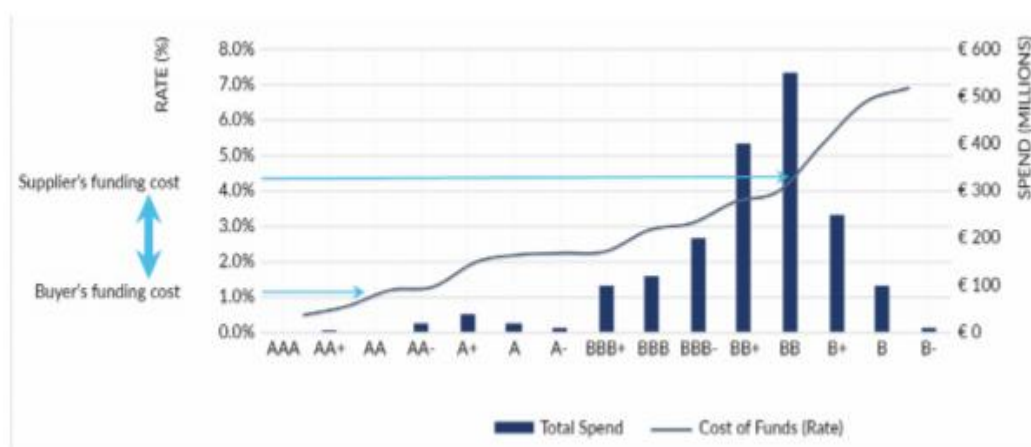
Źródło: Logintrade, 2018.

Inne propozycje przydatne do opracowania segmentacji dostawców na potrzeby SCF to:

- model doskonałości zakupowej MSU - propozycja J. Monczki i in. (2015), w której większą uwagę zwrócił on na wzajemne relacje, między innymi na zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy dostawcy. Wyróżniono klientów rozwojowych, kluczowych, nieistotnych i przeznaczonych do eksploatacji.
- klasyfikacja Ulaga i Eggert (2006), wyróżniająca kategorie: dostawcy preferowani, dostawcy aktywni, dostawcy co do których są zastrzeżenia, lecz są z nimi utrzymywane relacje, dostawcy zdyskwalifikowani.

Kolejne narzędzie stosowane do określenia priorytetu kolejności wdrażania koncentruje się na potencjalnej wartości, jaką SCF może przynieść wspólnie bazie dostawców i nabywcy (rys. 17). Analizowane kryteria to różnica w ratingu kredytowym poszczególnych dostawców i nabywcy, stopa kosztu kapitału dostawców, łączne wydatki u wszystkich dostawców o

określonym ratingu kredytowym. Ich analiza wskazuje przybliżoną maksymalną całkowitą wartość jaką program SCF mógłby potencjalnie przynieść łącznie dostawcom i nabywcy.



Rysunek 17 Analiza wartości z wdrożenia SCF dla dostawcy i kupującego

Źródło: de Boer, van Bergen, Steeman, 2015, s. 33.

Dostawcy strategiczni, o wysokim ryzyku związanym z dostawami, z dużymi wydatkami i znaczną rozpiętością kosztów finansowania w relacji dostawca - nabywca reprezentują najwyższą potencjalną wartość dla SCF i tym samym wyższy jest priorytet wdrażania ich w program, w oczekiwaniu, że szybko przyniesie korzyści. Z drugiej strony często grupa dostawców o niskim znaczeniu strategicznym i niewielkich wydatkach nie jest wdrażana w ogóle, np. w efekcie wyznaczenia progu minimalnej wartości kwalifikacji do programu przez lidera SCF. W efekcie wiele MŚP nie kwalifikuje się do programu jako zbyt mało znaczących dla łańcucha.

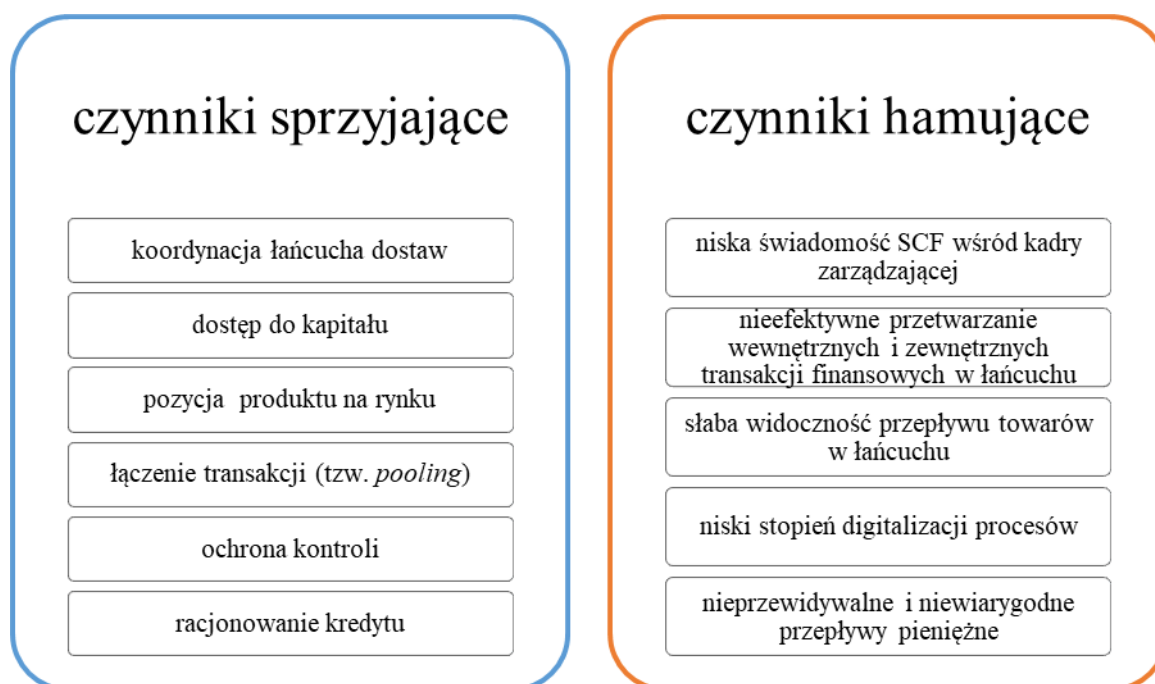
Rozwiązaniem wypełniającym tę lukę jest propozycja R. de Boer'a i in. (2017, s.4), dotycząca wdrażania finansów zrównoważonego łańcucha dostaw (*sustainable supply chain finance, SSCF*). Dostawcami o największej trudności z dostępem do kapitału, jednocześnie najbardziej narażonymi na ryzyka wynikające z niespełniania kryteriów zrównoważoności są dostawcy nie należący do „bezpośredniego” łańcucha dostaw. Stanowią oni zazwyczaj pierwsze lub drugie ogniwa tzw. „rozszerzonego” (extended), a nawet „ostatecznego” (ultimate) łańcucha dostaw. Przykłady dostawców pośrednich to plantatorzy – producenci nieprzetworzonych produktów żywnościowych lub z branży turystycznej - małe obiekty noclegowe oferujące swoje usługi przez lokalnych agentów czy firmy transportowe oferujące usługi transferu z lotniska. Aby uwzględnić takie podmioty w segmentacji, dwa wcześniej

omówione modele powinny zostać uzupełnione o kryteria takie jak łatwość dostępu do kapitału, posiadane zasoby, potencjał rozwojowy dostawcy. W efekcie można zidentyfikować przedsiębiorstwa o lepszym ratingu i większych zasobach finansowych w których przypadku sprawdzą się rozwiązania SCF „nagradzające” oraz perspektywicznych dostawców o ograniczonych możliwościach samodzielnego wdrożenia oczekiwanych przez lidera rozwiązań, do których skierowane będą rozwiązania „wspierające”. Rozwiązaniem wspierającym jest np. finansowanie środków trwałych lub crowdfunding. Z kolei przykładem rozwiązania nagradzającego jest selektywny lub uzależniony od wyników faktoring odwrotny.

Po zidentyfikowaniu i zdefiniowaniu podmiotów, instrumentów i mechanizmów koordynacji następuje przyjęcie czy też wdrożenie finansów łańcucha dostaw. Zakończenie wdrożenia sukcesem lub porażką zależy od wielu czynników o charakterze wspomagającym lub hamującym. Organizacje muszą zidentyfikować potencjalne wpływy, przyczyny i źródła wyzwań związanych z finansami w każdej istotnej operacji, procesie biznesowym i powiązaniach wzdłuż łańcucha dostaw w celu oceny ich narażenia na ryzyko. Wyzwania te mogą mieć różny charakter, a ich wpływ może być zarówno poważny, jak i nieistotny dla zarządzania przepływami pieniężnymi w łańcuchu. Mogą one dotyczyć różnych procesów i wiązać się z różnymi uczestnikami i podmiotami. Identyfikacja i analiza wyzwań związanych z wdrożeniem SCF jest zatem pierwszym krokiem w inicjowaniu różnych strategii biznesowych mających na celu poprawę zarządzania przepływami pieniężnymi wzdłuż całego łańcucha (More i Basu, 2013, s. 642). Najważniejsze z nich przedstawione zostały na rys. 18.

Głównymi czynnikami sprzyjającymi przyjęciu SCF są koordynacja łańcucha dostaw, dostęp do kapitału, pozycja produktu na rynku, łączenie transakcji, racjonowanie kredytu i ochrona kontroli. Racjonowanie kredytu to sytuacja, w której pożyczkodawcy niechętnie udzielają pożyczkobiorcom dodatkowych środków po dominującej rynkowej stopie procentowej. Jest powszechnie uznawana za problem wynikający z ograniczeń informacyjnych i kontrolnych na rynkach finansowych (Calomiris i in., 2008, s.1). Wpływ czynników sprzyjających obejmuje zmniejszenie całkowitych kosztów lub wzrost ogólnego zysku, wzrost zakupów i skuteczne obniżenie ceny, obniżenie kosztów poprzez łączenie transakcji, ułatwienie handlu poprzez zapewnienie alternatywy opartej na umowie dla natychmiastowego wykorzystania pieniędzy, zapewnienie alternatywnego źródła

finansowania firm dotkniętych racjonowaniem kredytu przez banki oraz dodatkowe ulgi dla kredytodawców w trudnej sytuacji finansowej (Chakuu i in., 2017, s. 753).



Rysunek 18 Główne czynniki wpływające na sukces lub niepowodzenie wdrożenia finansów łańcucha dostaw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Chakuu, Masi, Godsell, 2017, s. 753, More i Basu, 2013, s.627-632)

Według More i Basu (2013, s.), główne czynniki hamujące SCF można zawrzeć w sześciu następujących kategoriach: zasoby ludzkie (HR), technologia informacyjna (IT), finanse, między- i wewnątrzfirmowa koordynacja, współpraca i sojusz, polityka organizacyjna, strategie i praktyki oraz makro-instytucjonalne. Według badań tych autorów, najistotniejszy z czynników hamujących to niska świadomość na temat SCF – brak informacji, wiedzy i treningu związanego z SCF wśród kadry zarządzającej. Nieefektywne przetwarzanie wewnętrznych i zewnętrznych rozliczeń finansowych w łańcuchu dostaw, oprócz niskiej świadomości, jest główną przeszkodą we wdrażaniu SCF. Pomimo postępującej digitalizacji procesów w łańcuchach dostaw, przetwarzanie transakcji finansowych w większości korporacji pozostaje w tradycyjnej formie papierowej (More i Basu 2013, s. 628), co prowadzi do opóźnień w płatnościach, wyższego DSO, a w efekcie zwiększonego zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Dla wielu firm działających na minimalnych marżach nawet niewielkie opóźnienia mogą mieć poważny wpływ na ich płynność. Ponadto przepływ towarów wzdłuż łańcucha często

charakteryzuje się niską transparentnością. W tradycyjnych przepływach między przedsiębiorstwami istnieje wysokie ryzyko fałszowania lub zniekształcania np. informacji, dokumentów lub płatności, co stanowi kolejny istotny czynnik hamujący wdrożenie SCF. Jednym z pomysłów na rozwiązanie tych problemów jest wdrożenie do SCF blockchain (More i Basu, 2013), zapewniając tym samym odporną na manipulacje historię produkcji, obsługi, konserwacji, a także informacje dotyczące własności cyfrowej i opakowania, co prowadzi do zwiększenia przejrzystości w łańcuchu i zintensyfikowanej integracji (Ghode i in., 2020). Korzystając z technologii blockchain, weryfikacja transakcji dostawcy zajmuje kilka sekund, a uzyskanie finansowania trwa 24 godziny (Hawser, 2020). Czynniki hamujące wdrażanie SCF z punktu widzenia kupującego to zdaniem Chakuu i in. (2017, s.753) konieczność zmiany procesów wewnętrznych, trudność w pozyskaniu i włączeniu dostawców, brak wspólnych standardów, kultury organizacyjnej, termin wprowadzenia, warunki płatności (stopa procentowa) oraz konflikty interesów (zdolność kredytowa i stopa procentowa skorygowana o ryzyko).

Czynnikiem koniecznym do uwzględnienia przy wdrażaniu SCF do łańcucha dostaw jest polityka, prawo rządowe i przepisy. Ich rola jest zarówno wspierająca, jak i hamująca. Wśród przepisów, które głównie utrudniają transgraniczne transakcje z tytułu wielu walut, różnych języków i wielu jurysdykcji prawnych, bardzo istotne są procedury *Know Your Customer* (KYC) i *Anti Money Laundering* (AML). Poprawa dialogu między praktykami z sektora prywatnego i organami regulacyjnymi w tych kwestiach istotnie ułatwiłaby wdrożenie SCF w międzynarodowym łańcuchu. Procedura KYC, czyli „poznaj swojego klienta”/PSK to „działania w zakresie należytej staranności wobec klienta, które instytucje finansowe i inne spółki podlegające regulacjom muszą przeprowadzić w celu identyfikacji swoich klientów i ustalenia odpowiednich informacji związanych z prowadzeniem z nimi transakcji finansowych.” (Bryant i Camerinelli, 2014, s. 131). Rygorystyczne zasady KYC utrudniają wprowadzenie do programu finansowania łańcucha dostaw szczególnie mniejszych podmiotów z krajów, gdzie ich weryfikacja jest trudna i czasochłonna. Odpowiedzią na to ograniczenie jest zatem prowadzenie centralnej bazy dostępnych dla instytucji finansowych danych wymaganych przy procedurze KYC (Lakshmi i Sai, 2019, s. 22). Produkty i usługi SCF muszą spełniać ogólne wymogi zgodności z procedurami przeciwdziałania praniu pieniędzy (AML), finansowaniu terroryzmu i sankcjami. Przepisy dotyczące przeciwdziałania praniu pieniędzy obejmują

procedury, przepisy i regulacje mające na celu powstrzymanie praktyki uzyskiwania dochodu poprzez nielegalne działania. W większości przypadków osoby piorące pieniądze ukrywają swoje działania, wykonując szereg czynności, które sprawiają, że wygląda na to, że pieniądze pochodzące z nielegalnych lub nieetycznych źródeł zostały zarobione legalnie (Global SCF Forum, 2016, s.74). Zasady i wytyczne PSK i AML mogą nie zawsze odpowiednio odzwierciedlać faktyczne profile ryzyka struktur SCF, prowadząc do niekorzystnej i niepoprawnej oceny sytuacji. W przypadku niektórych z technik SCF może to być szczególnie dotkliwie, np. w przypadku finansowania zobowiązań, gdzie wdrożenie MŚP często staje się głównym wyzwaniem logistycznym i ekonomicznym ograniczającym rozmiar, a nawet wykonalność programów (Global SCF Forum, 2016, s. 15). Aktualne przepisy dotyczące AML obowiązują w Polsce od lipca 2018 r. na mocy ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu przygotowanej w ramach wdrożenia unijnej dyrektywy AML IV (PWC, 2020).

Wśród uregulowań prawnych mających znaczący wpływ na przepływy finansowe w łańcuchu najważniejszym jest rozporządzenie Bazylea III (Basel III). Ramy regulacyjne Bazylea III to złożone i kompleksowe ramy, adresujące wymagania dotyczące kapitału, płynności i dźwigni finansowej. Rozporządzenie było odpowiedzią na zauważoną po kryzysie gospodarczym lat 2008-2009 potrzebę regulacji ograniczających ryzyko operacyjne i kredytowe w handlu. Bazylea III może jednak stanowić czynnik ograniczający dla SCF. Zasady dotyczące wskaźnika dźwigni finansowej oraz dodatkowe wymogi dotyczące płynności będą wiązały się z większymi kosztami dla SCF i finansowania handlu oraz ograniczeniem dostępności takich środków finansowych (Bryant i Camerinelli, 2014, s.85). Z drugiej strony szansa leży w zdolności banków do pozyskiwania nowych źródeł danych od klientów oraz przekształcania ich do oceny ryzyka środków finansowych, w stosunku do których musi być przydzielony kapitał (nowa forma KYC). Wdrożenie systemów, które analizują repozytorium transakcji handlowych umożliwi odpowiednie korekty stopnia ryzyka danej transakcji. Obecność platformy technicznej zapewniającej analitykę transakcji handlowych jest czynnikiem zwiększającym ich widoczność i zarządzanie regulacyjne: platforma nie tylko przechowuje transakcje, ale również pozwala na profilowanie nawyków handlowych (np. płatności i zapasów) podmiotów łańcucha dostaw (Bryant i Camerinelli, 2014, s.87). Dyrektywa w sprawie wymogów kapitałowych IV (*Capital Requirement Directive* (CRD)) ma na

celu wdrożenie pakietu Bazylea III w Unii Europejskiej, co podkreśla dążenie do tego, by przepisy i regulacje Bazylei stały się bardziej wykonalne i wiążące (Ojo, 2015). Czynnikiem budzącym obawy potencjalnych zainteresowanych programem finansowania łańcucha dostaw jest dyskusja na temat zakazu transgranicznego przesyłania danych. Regulacja transgranicznego przesyłania danych to nowy środek pozataryfowy utrudniający handel transgraniczny. Wprowadzenie takiego zakazu może uniemożliwić przyjęcie i wdrożenie nowych innowacyjnych instrumentów z zakresu finansowania łańcucha dostaw (Lakshmi i Sai, 2019, s. 22).

Nie można jednak pominąć wspierającej roli rządów i instytucji publicznych wielu państw, które w krajach takich jak USA, Wielka Brytania czy Meksyk pełnią aktywną rolę wspierającą SCF, oferując korzystne ramy prawne lub programy dla państwowych dostawców oparte na rozwiązaniach z zakresu SCF i tym samym stały się podmiotami SCF. W Meksyku jest to program wsparcia dla MŚP prowadzony przez bank rozwoju Nacional Financiera, oferujący dostęp do korzystnego finansowania w oparciu o koszt finansowania ich dużych, stabilnych finansowo kontrahentów z łańcucha dostaw. Program stworzony w 2001 r. jest realizowany przez specjalną platformę internetową, poprzez którą bank pośredniczy w zatwierdzaniu faktur, zapewnia szkolenie finansowe oraz wsparcie techniczne i prawne. Rolą rządu Meksyku jest dostarczenie technologii i uwarunkowań prawnych (de Boer i in., 2015, s.15).

Najnowocześniejsze łańcuchy dostaw wykorzystujące obecnie SCF charakteryzują się jednoczesnym stosowaniem nowoczesnych technologii, takich jak API i blockchain, wdrażaniem filozofii ekologizacji łańcucha dostaw oraz uwzględnianiem interesów, w tym finansowych, małych firm z łańcucha końcowego. Świadczą o tym wyniki corocznych nagród dla najlepszych światowych dostawców finansowania łańcucha dostaw w 2020 r., Opublikowanych przez Global Finance (Hawser, 2020). Rozwiązania technologiczne, takie jak technologie rozproszonych rejestrów i interfejsy programowania aplikacji (API), zwiększają zdolność banków do docierania do małych podmiotów na końcu łańcucha, zwykle ignorowanych przez komercyjne banki finansowania handlu.

3 Konkurencyjność łańcucha dostaw i możliwość jej kształtowania dzięki zarządzaniu finansami łańcucha dostaw

W rozdziale przedstawiono ewolucję pojęcia konkurencyjności łańcucha dostaw. Jako punkt wyjścia omówiony został model łańcucha wartości M. Portera i jego zastosowanie w badaniu konkurencyjności łańcuchów dostaw. Następnie przedstawiono zagadnienie przewagi konkurencyjnej ze względu na koszty i na wyróżnienie oraz możliwości ich osiągnięcia poprzez zarządzanie przepływami finansowymi. Przedstawiono relacje między finansami łańcucha dostaw, a konkurencyjnością łańcucha dostaw, oczekiwane efekty i metody pomiaru SCF. Druga część rozdziału dotyczy osobliwości produktu turystycznego, zarządzania turystycznym łańcuchem dostaw i sposobów kształtowania konkurencyjności w branży turystycznej. Rozdział zamyka analiza wpływu kryzysu wywołanego rozprzestrzenianiem się COVID-19 na fundamentalne zmiany w postrzeganiu wyników działalności przedsiębiorstw, w tym na paradygmat konkurencyjności oraz turystyki.

3.1 Konkurencyjność łańcuchów dostaw

Pojęcie konkurencyjności łączy się zwykle z teorią M. Portera dotyczącą modelu łańcucha wartości. W latach 80 XX w. M. Porter wykorzystał model łańcucha wartości do wyjaśnienia w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą osiągać przewagę konkurencyjną. Stwierdził, że przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia tzw. trwałej przewagi konkurencyjnej, którą można zdefiniować jako „trwałą korzyść z wdrażania unikatowej strategii kreującej wartość, nie powielanej równocześnie przez żadnego obecnego lub potencjalnych konkurentów, którzy w rezultacie pozbawieni są korzyści z nią związanych” (Śmigielska 2004). Według Portera (1980) przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, która przybiera postać:

- przewagi zewnętrznej, opartej na unikatowości i wyróżnieniu w oczach nabywcy od konkurentów, co można określić jako wyższą wartość lub
- przewagi wewnętrznej, opartej na wyższej efektywności, która przejawia się operowaniem niższymi kosztami i tym samym zwiększeniem zysków.
- Idealną sytuacją jest natomiast osiągnięcie zarówno przewagi cenowej jak i wyższej wartości użytkowej produktu. Przewaga konkurencyjna jest jego zdaniem następstwem właściwej organizacji i realizacji wszystkich działań w obrębie łańcucha wartości.

Badania teoretyczne próbujące wyjaśnić powstawanie trwałej przewagi konkurencyjnej określone są odpowiednio analizą zewnętrzną lub wewnętrzną. Rozważania Portera stały się

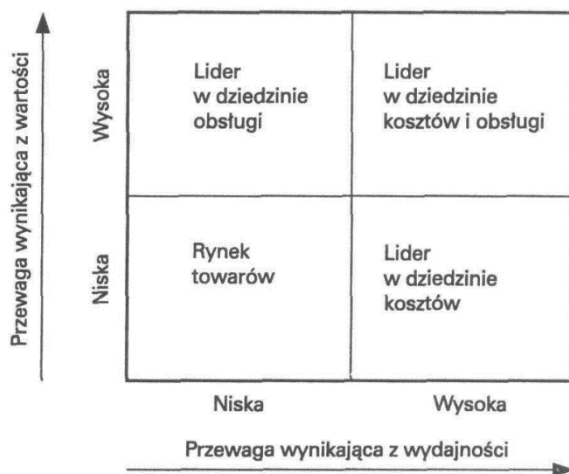
gruntem do dalszych badań i odkrycia zarządzania łańcuchem dostaw jako metody osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, w konsekwencji zwiększającej możliwości maksymalizacji zysków (Janczewski, 2018). Elementy teorii Portera, w ocenie autorki szczególnie ważne dla SCM to:

- Przedsiębiorstwo nie może specjalizować się we wszystkim, mniej kluczowe działania powinny być zlecone organizacji zewnętrznej, np. partnerowi z łańcucha dostaw;
- cenie produktu decyduje nie tylko jego dobór, lecz przede wszystkim efektywność w jego dostarczaniu. Oznacza to, że maksymalizacja korzyści dla klienta wynika z efektywności przedsiębiorstwa (w przypadku SCM – całego łańcucha), o której decyduje przewaga uzyskana w obrębie poszczególnych działań łańcucha wartości oraz współzależność między tymi działaniami;
- Celem jest osiągnięcie pozycji lidera, co pozwala na realizowanie zysków nadzwyczajnych. Osiągnięcie przewagi w skali całego sektora jest opłacalne, lecz bardzo trudne, stąd zasadne w wielu przypadkach jest zawężenie zakresu konkurowania do branży lub rynku geograficznego.

Przewaga konkurencyjna wynikająca z wydajności (przewaga wewnętrzna) osiągnięta jest przez tego konkurenta, którego koszty wytwarzania są niskie, w skutek czego notuje największą sprzedaż w danym sektorze. Przewagę kosztową zazwyczaj odzwierciedla krzywa doświadczenia, na kształt której wpływają osiągnięcie efektów skali, uczenia się przez doświadczenie i specjalizację oraz innowacyjność. Uważa się, że wszystkie koszty związane z wytworzeniem wartości dodanej (inne niż wynikające z zaopatrzenia), a nie jedynie koszty produkcji, maleją zgodnie z określonym wskaźnikiem w miarę, jak zwiększa się ilość towaru (Christopher, 2000, 13-15). Jeżeli przedsiębiorstwo nastawione jest na długoterminową strategię lidera kosztów powinno analizować krzywą doświadczenia, aby dowiedzieć się czy rzeczywiście jego koszty spadają szybciej niż u konkurentów i jaką przewagę kosztową udało się wypracować. Koszty można redukować poprzez zwiększanie wolumenu sprzedaży, ale także poprawę wydajności i efektywności poprzez stosowanie zarządzania logistycznego. Koncepcja krzywej doświadczenia akcentuje kluczowe znaczenie dużego udziału w rynku w celu osiągnięcia przewagi kosztowej.

Przewaga konkurencyjna oparta na wyróżnieniu (przewaga zewnętrzna) osiągnięta jest przez oferowanie dodatkowych wartości – zalet produktu. Do osiągnięcia tego celu prowadzić może dokładniejsza segmentacja rynku, która pozwala wyróżnić nabywców kierujących się odmiennymi wartościami i oddziaływać na wybrany segment lub niszę za pomocą

odpowiadającego im przekazowi. Dodatkową wartością produktu według tej strategii jest silna marka lub wizerunek firmy. Źródłem przewagi konkurencyjnej może być też technologia wyróżniająca produkt lub powodująca obniżenie kosztów, w praktyce jednak konkurowanie w oparciu o różnice techniczne między produktami w tej samej kategorii jest coraz trudniejsze. Sposobem na wyróżnienie, który stosowany jest więc przez coraz więcej firm jest wysoka jakość obsługi klienta, prowadząca do rozwijania związku z nabywcami poprzez poszerzanie oferty np. dostawy, obsługi posprzedażowej, ofert finansowych czy pomocy technicznej. Macierz na rysunku 13 przedstawia pozycje przedsiębiorstw w zależności od osiągniętej przewagi konkurencyjnej. W przedsiębiorstwach z lewego dolnego rogu konieczna jest zmiana strategii, która umożliwi im zmianę pozycji w macierzy w górę lub w prawo. Przedsiębiorstwa w prawym górnym rogu charakteryzuje największa konkurencyjność.



Rysunek 19 Logistyka a przewaga konkurencyjna

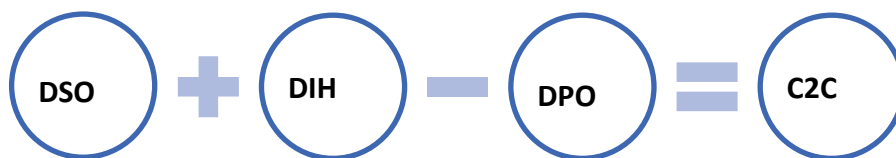
Źródło: Christopher, 2000, s.16

Rzeczywista konkurencja występuje aktualnie pomiędzy całymi łańcuchami dostaw, a nie poszczególnymi firmami, stąd zarządzanie konkurencyjnością i jej doskonalenie dotyczy obecnie łańcuchów dostaw oraz reagowania na potrzeby klienta. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wskazywane jest jako główny cel zarządzania logistycznego w łańcuchu dostaw. Działania prowadzące do osiągnięcia tego celu to m.in. pogłębienie integracji lub kooperacji zaangażowanych przedsiębiorstw oraz podnoszenie sprawności i efektywności przepływu strumieni materiałów, informacji i finansów. Taki pogląd prezentuje m.in. M. Christopher (2000, s.12-20), twierdząc, że przewagę konkurencyjną, czyli „pozycję trwałą, przekładalną na preferencje odbiorców wyższą niż konkurentami” można osiągnąć dzięki zarządzaniu logistyką. Jego zdaniem cel ten jest osiąganym poprzez zapewnienie, że działania są

wykonywane tak, aby usługi świadczone na rzecz klienta były na najwyższym możliwym poziomie pod względem jakości oraz najniższym pod względem kosztów, a także jak najszybciej generowały dodatkowe wartości dla klienta. Zarządzanie logistyką może przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej obu typów na wiele sposobów. Poprawę wydajności można osiągnąć m.in. poprzez poprawę wykorzystania zdolności i powierzchni, redukcję zapasów/obrotów aktywami i umocnienie związków z dostawcami (współprodukcję/integrację harmonogramów). Natomiast poprawę wartości przede wszystkim dzięki zmianie w zakresie obsługi klienta: indywidualnie dobranej obsłudze, strategii kanału dystrybucji, relacji z klientem. Zdobywanie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga w długim okresie osiągnięcia pozycji lidera w obu sferach - kosztów i zróżnicowania produktu, które możliwe jest dzięki przyjęciu jednolitych strategii produkcji i marketingu (Christopher, 2000, s. 19).

Celem zarządzania przepływami (w tym finansowymi) w łańcuchu dostaw jest zdobycie przewagi konkurencyjnej i tworzenie wartości dodanej z korzyścią dla wszystkich ogniw łańcucha, klientów i pozostałych interesariuszy. Konieczne jest jednak sprecyzowanie czym jest wartość dodana w poszczególnych wymienionych podmiotach. W przypadku producenta podstawowe znaczenie ma miernik rynkowej wartości dodanej (MVA), czyli „nadwyżka rynkowej wartości przedsiębiorstwa nad wartością zainwestowanego w przedsiębiorstwie kapitału”. Z kolei dla konsumenta wartością jest „poszukiwanie satysfakcji z korzystania z nabytych dóbr, wynikającej z ich użyteczności”. Z połączenia obu podejść wynika, że podstawowym kryterium optymalizacji w łańcuchu dostaw jest wartość użytkowa produktu lub usługi, a kryterium pomocniczym jest wartość rynkowa przedsiębiorstwa (Banaszyk, 2019, s. 8-9). Maksymalizowana może być wartość rynkowa wszystkich tworzących łańcuch przedsiębiorstw lub całego łańcucha, co z kolei będzie oznaczało rozwiązania suboptymalne dla niektórych podmiotów. Finanse mogą mieć wpływ na zwiększenie zarówno wartości użytkowej produktu jak i wartości przedsiębiorstwa. Te dwie wartości mogą być kształtowane przez techniki finansowe niezależnie od siebie. W przypadku dążenia do wzrostu obu wartości, oczekiwanymi efektami finansów łańcucha dostaw będzie równoczesne przyspieszenie obrotu towarowo-pieniężnego oraz wykorzystanie najtańszych źródeł finansowania infrastruktury łańcucha i zapasów gromadzonych w jego ogniwach, co może prowadzić do podwyższania logistycznej obsługi klientów.

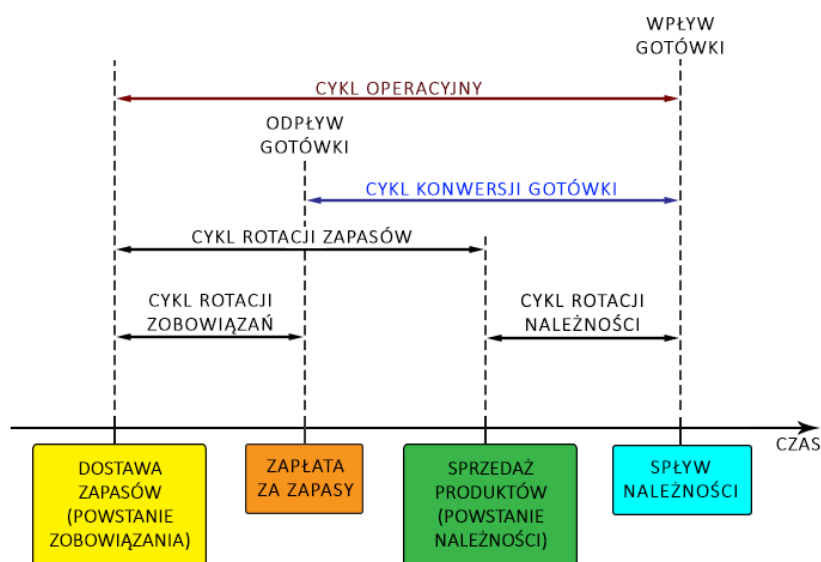
Wyznacznikiem przyspieszenia cyklu towarowo-pięniężnego jest skrócenie cyklu konwersji gotówki (inaczej cykl kapitału obrotowego, *cash conversion cycle, cash-to-cash-cycle, CCC, C2C*), a jego analiza jest kluczową metodą oceny wyników zarządzania kapitałem obrotowym (Gelsomino i in., 2016b, Bruska, Pisz, 2016). Wskaźnik ten służy do pomiaru czasu zaangażowania kapitału, czyli czasu, jaki musi upłynąć zanim wydane środki staną się znów dostępne jako przychód (Pfohl, 2009, s. 49). Jest to przeciętna liczba dni upływających od zainwestowania gotówki w czynniki produkcji (materiały, surowce i części niezbędne do produkcji) do otrzymania gotówki w ramach należności od klienta. Brane pod uwagę zmienne to należności, zobowiązania oraz zapasy. Obliczany jest na podstawie trzech wielkości w następujący sposób:



DSO (*days sales outstanding*) – cykl rotacji należności, dni od zamówienia do otrzymania gotówki (okres spłaty należności), wskaźnik regulowania należności

DIH (*days inventory held*) - cykl rotacji zapasów, liczba dni utrzymywania zapasów (zarówno produkcji w toku, jak i gotowych produktów);

DPO (*days payables outstanding*) - cykl rotacji zobowiązań, dni pozostałe do zapłaty, wskaźnik regulowania zobowiązań w dniach.



Rysunek 20 Schemat cyklu konwersji gotówki, wskaźnika zarządzania kapitałem obrotowym przedsiębiorstwa

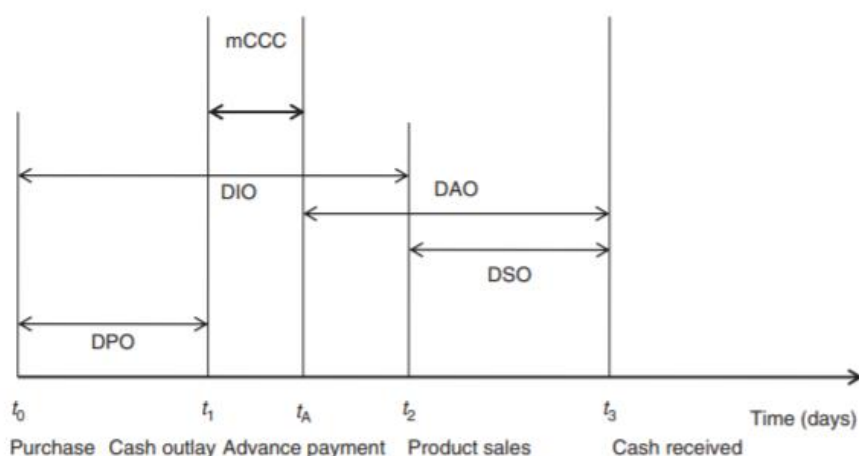
Źródło: Econopedia, Bruska, Pisz, 2016.

Cykl konwersji gotówki uznawany jest za wskaźnik prawidłowego zarządzania działalnością logistyczną przedsiębiorstwa na poziomie operacyjnym oraz kluczowy wskaźnik sprawności całego łańcucha i pozycji zajmowanej w nim przez przedsiębiorstwo (Hofmann, Belin, 2011). Pomaga też zidentyfikować potencjał poprawy w zarządzaniu kapitałem obrotowym (Hofmann i Wetzel, 2020, s. 10). Zgodnie z cyklem C2C sprawne zarządzanie przepływami finansowymi łańcucha polega zatem na umiejętnym zarządzaniu zapasami, monitorowaniu terminów płatności i skutecznym ściąganiu należności. W odniesieniu do pojedynczego przedsiębiorstwa interpretacja wskaźnika jest relatywnie łatwa – najlepiej, aby CCC był jak najkrótszy, co oznacza szybkie odzyskiwanie przez firmę gotówki (Bruska i Pisz 2016). Przedsiębiorstwo z niższym poziomem wskaźnika CCC jest bardziej wydajne, ponieważ kapitał pracujący rotuje szybciej, co prowadzi do wyższego zwrotu z zaangażowanego kapitału (ROCE). Skrócenie cyklu konwersji gotówki obniża ilość kapitału „zamrożonego” w łańcuchu dostaw i podnosi rentowność. Skrócenie cyklu pojedynczego przedsiębiorstwa może jednak mieć negatywne skutki w pozostałych ogniwach łańcucha, gdyż skutkuje zwiększeniem wskaźnika u innych podmiotów w łańcuchu dostaw. Takie zagrożenie dotyczy w szczególności łańcuchów, w których występuje dysproporcja siły przetargowej w układzie: silne przedsiębiorstwo skraca cykl i osiąga wszystkie wynikające z tego korzyści – pozycja przetargowa pozostałych ogniw się pogarsza, co może skutkować konfliktami o naturze etycznej. Dlatego generalnie optymalizacja kapitału obrotowego z punktu widzenia łańcucha dostaw wymaga zrównoważenia CCC partnerów w łańcuchu dostaw (Preve i Sarria-Allende, 2010).

Szczególnym przypadkiem jest sytuacja, gdy wskaźnik ma wartość ujemną, co oznacza, że firma wykorzystuje własne zobowiązania wobec kontrahentów do kredytowania działalności. W. H. Hausman (2003) zauważa, że sytuacja ta generalnie sprzyja wzrostowi, jednak pod warunkiem, że występuje zjawisko kredytowania zewnętrznego, czyli kontrahenci z odroczonej terminami płatności nie należą do łańcucha. W innym wypadku może ona działać na niekorzyść dostawców należących do łańcucha i w konsekwencji obniżyć konkurencyjność całego łańcucha. Interpretacja wskaźnika C2C zależy również w dużej mierze od charakteru działalności oraz branży. Przykładowo wysoka wartość DIH zwykle wskazuje na nieefektywne zarządzanie zapasami. Jednak przy interpretacji okresów czasu w kontekście całościowego WCM należy zawsze brać pod uwagę czynniki specyficzne dla firmy i

charakterystykę standardów branżowych. Wysoka wartość DIH może być całkowicie uzasadniona, jeśli głównym celem firmy jest dostępność towarów (Hofmann i Wetzel, 2020, s. 10). Kupujący zatem powinien zatwierdzać faktury tak szybko, jak to możliwe w celu zmaksymalizowania możliwości finansowania dla dostawców potrzebujących kapitału obrotowego (Swift, 2013, s.3).

A. Talonpoika i in. (2014) zaproponowały udoskonalenie CCC w postaci uwzględnienia w kapitale obrotowym zaliczek pieniężnych (czas cyklu płatności zaliczkowych - DAO). Tak powstał tzw. zmodyfikowany cykl konwersji gotówki (mCCC), przedstawiony na Rysunku 21. Zmodyfikowany wskaźnik ujawnia rzeczywistą efektywność operacyjną kapitału obrotowego w przedsiębiorstwach i branżach z dużym udziałem zaliczek w rozliczeniach płatności. Istotnym założeniem autorki jest możliwość rozszerzenia nowego miernika w obserwacji efektywnego zarządzania kapitałem obrotowym w czasie cyklu poprzez dodanie do obserwacji również innych składników kapitału obrotowego obok tradycyjnych DIO, DSO i DPO, które nie zostały uwzględnione w klasycznym CCC.

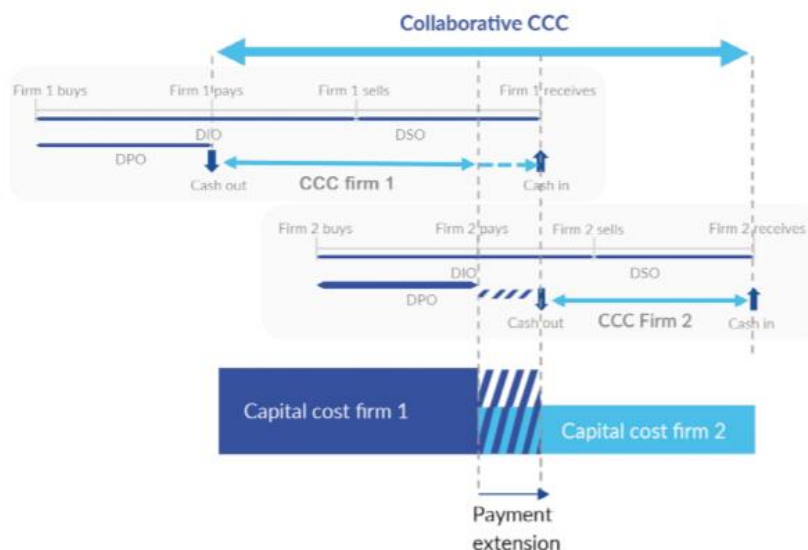


Rysunek 21 Schemat zmodyfikowanego cyklu konwersji gotówki

Źródło: Talonpoika i in., 2014.

Zarówno CCC, jak i mCCC z założenia koncentrują się na jednym przedsiębiorstwie. Aby rozszerzyć ten wskaźnik na cały łańcuch dostaw, de Boer i in. (2015, s. 24-25) opracowali „Cykl konwersji gotówki oparty na współpracy” (*Collaborative Cash Conversion Cycle, CCCC*). Przyjmując perspektywę sieciową możliwe jest określenie optymalnej kombinacji CCC dla wszystkich członków łańcucha logistycznego poprzez wykorzystanie różnic w koszcie kapitału pomiędzy przedsiębiorstwami. Ponieważ koszt kapitału nie jest równy w firmach różniących się wiarygodnością kredytową, zmiana warunków płatności jest grą o sumie niezerowej -

strata jednego uczestnika łańcucha (tj. dostawcy) jest większa niż zysk drugiego (w tym przypadku lidera łańcucha) (Randall i Farris, 2009). Opisaną zależność ilustruje Rysunek 22. Ukazano na nim efekt wydłużenia CCC dostawcy o wysokim koszcie kapitału (zaznaczona kolorem granatowym Firma 1): mimo że w efekcie zmniejsza się koszt kapitału nabywcy - lidera posiadającego zdolność kredytową (Firma 2, kolor błękitny), zwiększa to całkowity koszt kapitału w łańcuchu dostaw.



Rysunek 22 Schemat cyklu konwersji gotówki opartego na współpracy

Źródło: de Boer, van Bergen, Steeman, 2015, s. 25.

Autorzy CCCC sugerują dodatkowo uwzględnienie wartości wskaźnika EVA w odniesieniu do zaangażowanych członków łańcucha logistycznego, dzięki czemu widoczne będzie powiązanie między wynikami finansowymi a tworzeniem wartości dla akcjonariuszy. Kluczem do poprawy zarządzania finansami łańcucha dostaw zgodnie z CCCC jest zatem synchronizacja przepływów wzdłuż łańcucha, w oparciu o nawiązywanie relacji partnerskich i wzajemne rozpoznanie finansowych mocnych stron, siły i roli tworzących go przedsiębiorstw. Szczególnie istotna jest tu rola lidera łańcucha, mającego relatywnie najlepszy dostęp do kapitału i przyjmowanie przez niego perspektywy poprawy wyników całego łańcucha, a nie jedynie swoich krótkoterminowych korzyści. Niestety brak dotychczas w literaturze modyfikacji wskaźnika CCC, który łączyłby CCCC z mCCC, czyli uwzględniałby zarówno zaliczki jak i współpracę w łańcuchu.

3.2 Zarządzanie finansami łańcucha dostaw a koszty/wyróżnienie

Atrybuty przepływów finansowych, których analiza może być pomocna w ocenie rezultatów wdrożenia zarządzania finansami łańcucha to według W. H. Hausmana (2003) m.in.: wiarygodność metod płatności, przewidywalność płatności za zobowiązania i należności, usprawnienie przepływu gotówki, zarządzanie informacjami (zgodność danych na fakturze z danymi finansowymi). Ważną kwestią świadczącą o poprawie zarządzania przepływami finansowymi łańcucha dostaw jest zatem zwiększenie poziomu zaufania i obniżenie ryzyka.

Obniżenie ryzyka operacyjnego to jeden z ważniejszych celów stosowania finansów łańcucha dostaw. Poszczególne narzędzia SCF pozwalają ograniczyć lub wyeliminować określone kategorie ryzyka, w szczególności (Zhao i Huchzermeier, 2018):

- ryzyko dostaw:
 - ryzyko zakłóceń dostaw,
 - niepewność zdolności dostaw,
 - niepewne ceny wejściowe,
 - niepewny czas realizacji,
- ryzyko procesów technologicznych:
 - ryzyko zakłócenia przetwarzania,
 - niepewność zdolności przetwarzania,
 - ryzyko technologiczne,
 - ryzyko wydajności procesu,
 - niepewność kosztu procesu,
- ryzyko popytu:
 - ryzyko związane z popytem na produkt,
 - ryzyko popytu rynkowego,
 - niepewne ceny wyjściowe,
 - niepewne koszty serwisu,
 - ryzyko marketingowe, sprzedażowe i dystrybucji.

Ograniczenie ryzyka, zarówno operacyjnego jak i finansowego, jest jednym z głównych celów stosowania finansów łańcucha dostaw i w efekcie może prowadzić do zmniejszenia kosztów finansowych, często pod warunkiem udostępnienia danych operacyjnych do celów oceny ryzyka finansowego. W przypadku niektórych rozwiązań SCF, takich jak podział ryzyka związanego z dostawami i z kursem walutowym zmniejszenie ryzyka ponoszonego przez

przedsiębiorstwa jest celem głównym działań. Większa złożoność łańcuchów i ich globalne rozproszenie wpływa na zwiększenie ryzyka zakłóceń, którego ograniczanie generuje koszty.

Dążenie do obniżenia kosztów, szczególnie w ramach procesów logistycznych zajmuje tradycyjnie ważne miejsce w optymalizacji łańcucha dostaw. Aktualnie występuje jednak szereg niesprzyjających obniżaniu kosztów uwarunkowań, w tym (Pfohl, 2006, s. 41):

- ryzyko, które staje się coraz bardziej istotnym czynnikiem wpływającym na SCM,
- znaczne wydłużenie i skomplikowanie łańcuchów, powodujące zmniejszenie tolerancji dla popełniania błędów,
- wyższe oczekiwania klientów odnośnie jakości,
- popularność outsourcingu usług logistycznych, w tym również o wysokiej wartości dodanej,
- postęp techniczny zwiększający złożoność produktów przy jednoczesnym skróceniu cyklu eksploatacji urządzeń i zwiększeniu liczby linii produktów.

Powodują one, że trend obniżania kosztów w wyniku powszechnego stosowania metod zarządzania logistycznego typu Lean się odwrócił i można oczekiwać, że koszty logistyczne będą dalej rosły mimo stosowania jednocześnie działań prowadzących do podwyższenia wartości. Koszty związane z globalizacją to również wzrost cen energii, zasobów i transportu, np. z powodu ograniczenia dostępności infrastruktury. Wyższe oczekiwania klienta związane są coraz częściej z kwestiami ochrony środowiska, które wymagają dodatkowych nakładów i również zwiększają koszt usługi. Przedstawione uwarunkowania prowadzą zdaniem Pfohla (2006, s.43) do nowych form strategii przedsiębiorstw opartych na indywidualizacji usług lub odraczaniu wykonania i masowej indywidualizacji. Ich fundamentem jest współpraca przedsiębiorstw oparta na wymianie informacji i koncentracji na oczekiwaniach finalnego klienta, a nie własnym przedsiębiorstwie, a także znalezienie optymalnego połączenia SCM z ukierunkowaniem na wartość.

Zarządzanie finansami łańcucha dostaw może przyczyniać się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wynikającej z wydajności, przy uwzględnieniu przez kierownictwo wyżej opisanych uwarunkowań. Przykłady działań i narzędzi umożliwiających osiągnięcie tego rodzaju przewagi oraz efekty optymalizacji przedstawione zostały w Tabeli 13.

Tabela 13 Wpływ optymalizacji przepływów finansowych poprzez wykorzystanie narzędzi SCF na przewagę wewnętrzną/kosztową

Czynniki wpływające na optymalizację	Narzędzia SCF	Efekty optymalizacji – obniżka kosztów
Zwiększanie skali produkcji i wolumenu sprzedaży	PoP, finansowanie zapasów, finansowanie zamówienia	Zwiększanie udziału w rynku i efekty skali
Poprawa wydajności i efektywności poprzez stosowanie zarządzania logistycznego	Vendor leasing, finansowanie sprzętu i wyposażenia,	Obniżenie kosztów transportu i magazynowania, zmniejszenie poziomu zapasów, zmniejszenie kapitału obrotowego
Uczenie się przez doświadczenie i specjalizację - długotrwała współpraca w łańcuchu dostaw	podział ryzyka związanego z dostawami Ubezpieczenie oparte na współpracy, VMI	Obniżenie poziomu ryzyka w łańcuchu
Zapewnienie płynności finansowej	Wszystkie strategiczne i operacyjne	Niższe koszty kredytowania, większe możliwości zaciągnięcia pożyczek

Źródło: Opracowanie własne.

Zarządzanie finansami łańcucha dostaw przyczynia się do zdobycia przewagi konkurencyjnej przez łańcuch dostaw m.in. poprzez zarządzanie kapitałem obrotowym (Banaszyk, 2019, s. 10, za: Hofmann, 2005, s. 208-214). Optymalizacja kapitału obrotowego, mierzona za pomocą analizy cyklu konwersji gotówki, pomaga w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej wewnętrznej, a w przypadku optymalizacji uwzględniającej cały łańcuch – również przewagi zewnętrznej. Jest też najczęstszym celem zarządzania finansami łańcucha dostaw, co potwierdzają przytoczone w rozdziale pierwszym badania PWC (2017, s. 2). Z kolei według wyników badań w studium E. Hofmanna i P. Wetzela (2020) aktualnie, w dobie kryzysu, priorytetem zarządzania kapitałem obrotowym (*working capital management, WCM*) w codziennej działalności przedsiębiorstw stało się zapewnienie płynności finansowej. Przedsiębiorstwa wydłużają więc lub reneocjują terminy płatności przerzucając negatywne skutki kryzysu na swoich dostawców. Z drugiej strony finanse łańcucha dostaw, oparte na

współpracy partnerów w łańcuchu jest coraz powszechniejszym podejściem do WCM. Jeśli firmy systematycznie optymalizują swoje WCM za pomocą rozwiązań SCF, efektywność ich zarządzania finansami poprawia się w sposób trwały. Zdaniem E. Hofmanna i P. Wetzela kluczem jest umiejętne zarządzanie długością terminów płatności – wydłużanie ich dostawcom w dobrej kondycji finansowej i natychmiastowe regulowanie zobowiązań względem dostawców MŚP w gorszej sytuacji finansowej. Z kolei głównym celem zarządzania kapitałem obrotowym w stosunku do odbiorców jest zaspokojenie potrzeb kapitałowych związanych z kształtowaniem dla nich warunków płatności. Ważniejsze narzędzia wykorzystywane do jego realizacji to faktoring i forfaiting (Banaszyk, 2019, s. 11), omówione w podrozdziale 2.1.

Zdaniem H.Ch. Pfohla (2006, s.39-40) celem nadrzędnym każdego przedsiębiorstwa jest zarządzanie jego wartością, a przejawem orientacji przedsiębiorstwa na wartość są działania wyszukujące możliwości wprowadzenia usług o nowej wartości dodanej, inwestycje w rozwój konkretnych kompetencji oraz ulepszanie stosunków z klientami. Oczekiwany efekt jest umiejscowienie łańcucha dostaw jako elementu kluczowego podczas tworzenia i wykonywania nowych strategii biznesowych. Pfohl uznaje finanse łańcucha dostaw jako synonim zorientowania zarządzania łańcuchem dostaw na wartość (w odróżnieniu od zorientowania na koszty). Oznacza to zatem, że koncentracja na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej poprzez wyróżnienie jest charakterystyczna w zarządzaniu finansami łańcucha dostaw. W Tabeli 14 przedstawione zostały przykłady działań z zakresu optymalizacji przepływów finansowych łańcucha dostaw wraz ze wskazaniem konkretnych rozwiązań SCF, które prowadzą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez wyróżnienie.

Tabela 14 Wpływ optymalizacji przepływów finansowych całego łańcucha dostaw poprzez wykorzystanie narzędzi SCF na przewagę zewnętrzną/wyróżnienie

Działanie prowadzące do optymalizacji	Narzędzia SCF	Efekty optymalizacji - wyróżnienie
Zastosowanie FinTech - narzędzi SCF opartych na nowoczesnych technologiach w szczególności charakterystycznych dla branży 4.0	Współfinansowanie z użyciem lockbox, program dynamicznego dyskontowania lub faktoringu odwrotnego wykorzystujący np. blockchain, big data	Wyróżnienie technologiczne

Segmentacja kontrahentów z łańcucha dostaw i zastosowanie narzędzi SCF cechujących się elastycznością	np. dynamiczne dyskontowanie w oparciu o indywidualne ustalenia	Dokładniejsza segmentacja rynku – dostosowanie strategii do klienta
Wyższa terminowość i niezawodność dostaw	VMI, finansowanie magazynowania, finansowanie zapasów	Poprawa obsługi klienta

Źródło: Opracowanie własne.

Oczekiwane efekty zarządzania finansami łańcucha dostaw to między innymi niższe koszty kredytowania, większe możliwości zaciągania pożyczek, szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw nie posiadających ugruntowanej pozycji, czy zmniejszenie kapitału obrotowego na poziomie łańcucha dostaw. Z kolei ważniejsze pozafinansowe efekty to obniżenie poziomu zapasów, wyższy poziom obsługi klienta (dzięki większej terminowości i niezawodności dostaw), obniżenie kosztów transportu i magazynowania, obniżenie ryzyka w łańcuchu oraz w firmach pełniących rolę dostawców (Coyle, 2003). Zarządzający finansami łańcuchów dostaw koncentrują się na osiągnięciu różnych efektów, nie ma zatem jednej uniwersalnej metody pomiaru wyników finansów łańcucha dostaw. Wpływ finansów łańcucha dostaw na wyniki finansowe przedsiębiorstw może być mierzony poprzez ich ocenę przed i po wdrożeniu SCF. Wskaźniki stosowane powszechnie do pomiaru efektywności finansowej w obszarze SCF to wskaźnik rentowności aktywów (ROA) i cykl konwersji gotówki (CCC) (Chakuu i in., 2017, 753). Stosowanie instrumentów SCF pozytywnie wpływa na ROA przedsiębiorstw. Przedstawiony już wcześniej cykl konwersji gotówki służy do bardziej ogólnej analizy sprawności zarządzania łańcuchem dostaw, z uwzględnieniem wpływu zarządzania finansami łańcucha. Krótszy CCC wskazuje na lepsze wykorzystanie środków pieniężnych i tym samym lepsze wyniki finansowe.

W literaturze można znaleźć kilka innych propozycji mierników wpływu SCF na wyniki łańcucha dostaw, takich jak EVA i sześcian SCF. Wskaźniki te mogą zostać wykorzystane do zoperacjonalizowania wpływu zarządzania finansami łańcucha dostaw na zwiększenie wartości dodanej, a tym samym poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez osiągnięcie przewagi zewnętrznej/ ze względu na wyróżnienie. Sześcian finansów łańcucha dostaw wydaje się najlepszą-uwzględniającą najwięcej czynników wśród opracowanych do tej pory propozycji mierników sprawności zarządzania finansami łańcucha dostaw. Należy mieć

na uwadze, że służy ona do pomiaru wpływu SCF na wyniki finansowe. W bardziej kompleksowej analizie warto zatem uwzględnić także cykl C2C. Z kolei EVA będzie odpowiednim narzędziem dla zainteresowanych zmierzeniem wielkości dodanej osiągananej przez przedsiębiorstwa łańcucha w wyniku zarządzania jego przepływami finansowymi.

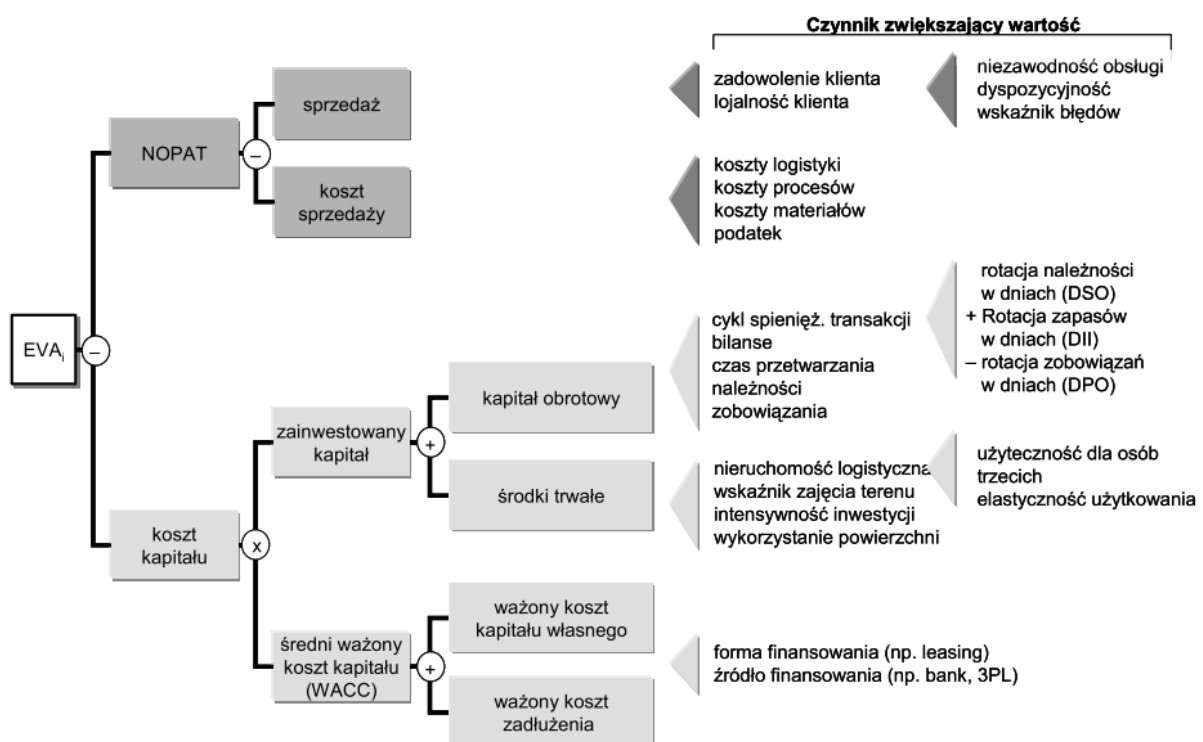
Ekonomiczna wartość dodana EVA (ang. *economic value added*) opiera się na trzech wzajemnie powiązanych filarach: wycenie spółki, pomiarze wygenerowanej wartości dodanej i systemie motywacyjnym dyrektorów i pracowników (Kacprzyk, Rychter, Wolski, 2009, s.199). Służy do oceny opłacalności inwestycji dla inwestorów ale także do pomiaru wartości dodanej w kontekście działań logistycznych wpływających na kondycję przedsiębiorstwa. Jest więc odpowiednim narzędziem dla zainteresowanych zmierzeniem wielkości dodanej osiągananej przez przedsiębiorstwa łańcucha w wyniku zarządzania jego przepływami finansowymi. Wykorzystanie tego miernika do pomiaru efektów zarządzania finansami łańcucha dostaw wynika z ewolucji podejścia do zarządzania łańcuchem dostaw w kierunku orientacji na wartość (Pfohl, 2006, s.47). Ekonomiczna wartość dodana to syntetyczny miernik, który pomniejsza zysk o koszty całego kapitału zainwestowanego przez przedsiębiorstwo zgodnie ze wzorem:

$$EVA = NOPAT - WACC * IC,$$

gdzie NOPAT – zysk operacyjny przed zapłatą odsetek, po uwzględnieniu podatku, WACC – średni ważony koszt kapitału, IC – wartość zainwestowanego przez właścicieli i wierzycieli kapitału. Wskaźnik ten nie jest miarą standardową, a metoda jego obliczania zależy m. in. od branży, specyfiki danego przedsiębiorstwa, czy sposobu finansowania aktywów (Kacprzyk i in., 2009, s.200).

Ekonomiczna wartość dodana informuje o sytuacji przedsiębiorstwa i pomaga w podejmowaniu prawidłowych decyzji w kwestii ukierunkowania działań w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw. Wpływ na wartość EVA ma zarządzanie kapitałem obrotowym. Według badań E. Hofmanna i H. Kotzaba (2010), racjonalne zarządzanie finansami łańcucha dostaw umożliwia centralnemu przedsiębiorstwu łańcucha dostaw redukcję kapitału obrotowego nawet o 40%, a także znaczącą redukcję kosztów kapitału dzięki poprawie oceny zdolności kredytowej. Odpowiednia strategia zarządzania finansami łańcucha dostaw może mieć zatem pozytywny wpływ na dochód z działalności operacyjnej i ekonomiczną wartość dodaną przedsiębiorstw łańcucha (Coyle, 2003).

Na Rysunku 23. przedstawiony został schemat wpływu operacyjnych i finansowych czynników, które zarówno metodą wyróżnienia jak i optymalizacji kosztowej zwiększają wartość przedsiębiorstwa mierzoną ekonomiczną wartością dodaną. Czynniki bezpośrednio i pośrednio kształtujące NOPAT dotyczą operacyjnego wpływu logistyki. Przykładowo niezawodność obsługi wpływa na lojalność klienta, która z kolei powoduje wzrost sprzedaży, a koszty logistyki wpływają na koszt sprzedaży. Natomiast dolne rozgałęzienie przedstawia czynniki kształtujące koszt kapitału i dotyczy finansowego wpływu logistyki przedsiębiorstwa. 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, długość CCC lub wykorzystanie mocy produkcyjnych. Dobór odpowiedniego narzędzia finansów łańcucha dostaw bezpośrednio kształtuje zatem wartość WACC.



Rysunek 23 Logistyczne i finansowe czynniki zwiększające wartość dodaną na przykładzie wskaźnika EVA

Źródło: Pfohl 2006, s. 47.

H.Ch. Pfohl oraz M. Gomm (2009) poddają głębszej analizie jeden z analizowanych w EVA czynników – koszt kapitału. Zauważają, że aby inwestycja była opłacalna, należy określić zakres finansowania jeszcze na etapie planowania. Wskazują również, że do aspektów

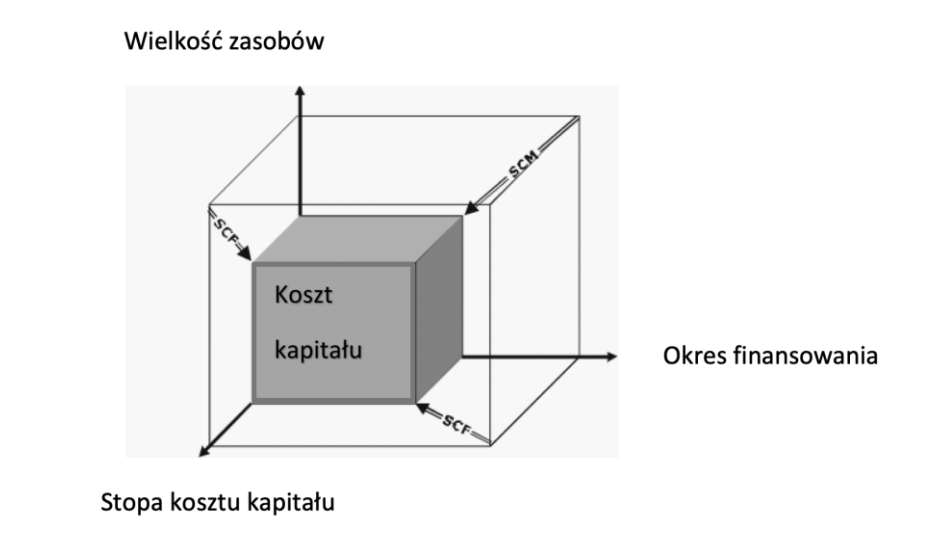
analizowanych w celu pomiaru efektywności przez zarządzającego finansami łańcucha dostaw należą:

- wielkość zasobów, w które zostanie zainwestowany kapitał,
- stopa kosztu kapitału,
- okres finansowania.

Ich analiza może służyć do określenia progu opłacalności inwestycji zgodnie ze wzorem:

$$\text{Koszt kapitału}(EUR) = \text{wielkość zasobów}(EUR) \times \text{okres finansowania} \times \text{stopa kosztu kapitału w czasie}$$

Poszczególne metody zarządzania finansami łańcucha dostaw mają wpływ na jeden, dwa lub wszystkie z wymienionych wyżej aspektów (Gelsomino i in., 2016b). Obrazowo relacje pomiędzy nimi przedstawia tzw. „sześcián finansów łańcucha dostaw”. Szary sześcián to koszt kapitału zmniejszony pod wpływem SCF oraz SCM. Powinien on być zawsze mniejszy od zewnętrznego sześciánu obrazującego sytuację początkową.



Rysunek 24 Sześcián finansów łańcucha dostaw

Źródło: Pfohl, Gomm, 2009, s. 153.

Analizowana w tej metodzie stopa kosztu kapitału zależy od oczekiwanego zwrotu z inwestycji, struktury finansowania przedsiębiorstwa, a także od oczekiwanego przez inwestorów ryzyka względem zewnętrznych wierzycieli (Pfohl, Gomm, 2009). Warto zauważyć, że klasyczne metody zarządzania łańcuchem logistycznym również mają wpływ na sześcián finansów łańcucha dostaw, poprzez dwa pozostałe parametry: okres finansowania i wielkość zainwestowanych zasobów. Przykładowo wdrożenie systemu Just in Time może mieć

wpływ na skrócenie okresu finansowania oraz zmniejszenie zasobów, w które inwestowany jest kapitał.

3.3 Sieciowość i inne wyróżniki turystycznego łańcucha dostaw

Rynek usług turystycznych charakteryzuje się wysokim poziomem konkurencji. Działające na nim podmioty stale poszukują więc możliwości zdobycia i wykorzystania przewag strategicznych, a także możliwości redukcji kosztów dzięki właściwościom produktu turystycznego. Wymaga to albo stworzenia produktu bardzo oryginalnego i unikatowego albo najlepszego, czego wyrazem może być najwyższa jakość lub najkorzystniejsza cena w stosunku do jakości czy też oferowanych korzyści (Kaczmarek i in., 2002, s.34). Produkty turystyczne są postrzegane jako łańcuch wartości dodanych przez każdą z tworzących go komplementarnych usług i ocenianych przez turystę jako całość. Odpowiada temu zjawisko łączenia poszczególnych oferentów turystycznych usług cząstkowych w łańcuchy zależnych od siebie partnerów (Bentyn, 2013). Turystyczny łańcuch dostaw znacznie różni się od łańcucha logistycznego, w którym przedmiotem przepływu są fizyczne towary, ponieważ kształtowany jest w oparciu o zdefiniowany produkt turystyczny (Bąkowska-Morawska, 2014), posiadający szereg specyficznych cech. Pojęcie produkt turystyczny ma zróżnicowanie znaczenie – wyróżniamy produkt prosty i złożony, sensu stricto i largo, mikro i makro. Produkt turystyczny prosty jest tylko jedną usługą (np. usługa hotelarska), obiektem (np. zwiedzany zamek), wydarzeniem (np. wystawa, wydarzenie sportowe) lub przedmiotem (przewodnik, pamiątka) (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk, 2002, s.34.). Działalność touroperatorska dotyczy natomiast produktów turystycznych złożonych, czyli pakietów turystycznych takich jak wycieczki i wczasy, składających się z wielu produktów prostych. Pakiet turystyczny jest „kombinacją dwóch lub więcej elementów sprzedawanych jako jeden produkt po zryczałtowanej cenie, w której koszty poszczególnych pozycji nie są wyodrębnione. W podróżach i turystyce termin ten używany jest jako synonim podróży zryczałtowanej (inclusive tour)” (Medlik, 1995).

W szerokim znaczeniu produkt turystyczny jest kompozycją tego, co turyści robią oraz walorów, urządzeń i usług, z których w tym celu korzystają. Z punktu widzenia turysty produkt turystyczny obejmuje całość przeżytego doświadczenia od chwili opuszczenia domu do chwili powrotu (Medlik, 1995). Produkt turystyczny może być analizowany także w ujęciu psychologicznym – jako wynikający z wyobrażeń i oczekiwań turysty o miejscu docelowym turystyki i poparty wyborem elementów materialnych i niematerialnych, umożliwiających

tworzenie zindywidualizowanej oferty zgodnej z potrzebami konkretnego turysty (Panasiuk, 2014, s. 112). Znaczenie wyobrażenia i subiektywnego odczucia odbiorcy produktu turystycznego podkreślają też Kaczmarek i in. (2002). Definiują oni produkt turystyczny jako „zintegrowany układ oczekiwań, korzyści i wrażeń, tworzących unikatową kompozycję trzech podróży: wyobrażonej, rzeczywistej i zapamiętanej”. Produkt turystyczny makro rozumiany szeroko jako produkt turystyczny obszaru tworzony jest z wielu istniejących (materialnych, ale także niematerialnych) elementów potencjału turystycznego obszaru (miasta, regionu) przez destynacje turystyczne, a następnie przedstawiany na rynku jako oferta tego obszaru (Panasiuk, 2019). Elementy potencjału turystycznego to atrakcje, usługi, infrastruktura, a także dostępność czy cena, a nawet trudna do uchwycenia nacechowana emocjonalnie percepcja obszaru w świadomości społecznej np. jako miejsce egzotyczne, ekstrawaganckie, rozrywkowe.

Produktem turystycznym w wąskim znaczeniu jest oferta tworzona przez stronę podaźową rynku – współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa turystyczne i instytucje miejsc turystycznych (Panasiuk, 2019). Jest to komponent większej całości czyli opisanego już produktu turystycznego obszaru, wszystko to, co turysta kupuje oddzielnie lub w formie zestawu usług. Produkt turystyczny sensu stricto oferowany jest klientom pod postacią zryczałtowanego zestawu usług (korzyści) turystycznych, czyli tzw. pakietu turystycznego. Aby zestaw dóbr i usług tworzył jednolity produkt turystyczny wszystkie jego elementy powinna spajać jedna nadrzędna idea (pomysł na produkt). Bardzo duża jest także rola właściwego zabezpieczenia logistycznego: logiczne i sprawne połączenie poszczególnych elementów, organizacji, sprzedaży itp. (Kaczmarek i in., 2002, s.34.). Paradoksalnie na elementy „otoczenia” produktu turystycznego, mimo ich dużego znaczenia dla finalnego zadowolenia turysty, touroperator nie ma znaczącego wpływu. Jego rola ogranicza się do zmniejszania ryzyka negatywnych zjawisk z tej kategorii.

Produkt turystyczny zazwyczaj składa się w większej części z usług, a więc dóbr niematerialnych. Wpływa to na jego specyficzne cechy takie jak:

- wyjątkowość i niepowtarzalność – nie da się powtórzyć identycznego produktu, ma na to wpływ także subiektywny odbiór przez każdego turystę,
- konsumpcja w miejscu wytworzenia – produkcja i konsumpcja zachodzą w tym samym miejscu i czasie, ponadto jest to konsumpcja ciągła – podczas wycieczki,

- brak możliwości produkcji na zapas i magazynowania – wielkość konsumpcji wynika z wielkości aktualnego popytu, a pośrednicy nie dzielą z producentami ryzyka niesprzedanych zapasów,
- brak możliwości transportu, natomiast aby w ogóle doszło do jego konsumpcji niezbędnym składnikiem produktu turystycznego jest transport nabywców,
- brak możliwości zapoznania się z produktem w momencie zakupu przez nabywcę – zamiastką są oglądane zdjęcia, filmy, wyobrażenia o miejscu docelowymwysokie koszty stałe wynikające z tzw. „bycia w gotowości” do świadczenia usług (opłaty za wynajem pomieszczeń, zużytą energię, płace pracowników itp.) – cecha ta okazała się szczególnie dotkliwa podczas pandemii COVID-19.

Tabela 15 Składniki produktu turystycznego

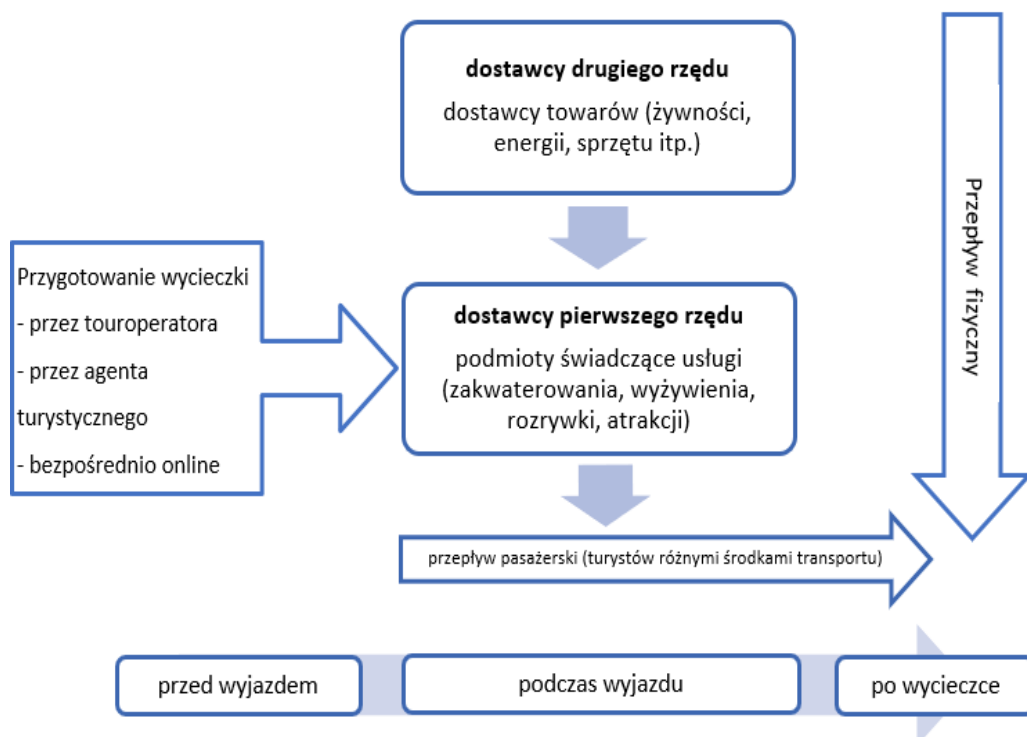
Produkt Turystyczny		
Dobra materialne	Usługi	„Otoczenie”
Walory turystyczne	Transport	Pogoda
Infrastruktura turystyczna	Zakwaterowanie	Kontakty towarzyskie
Wyżywienie	Gastronomia	Wrażenia, emocje
Pamiątki	Pilotaż	Nowe doświadczenia
Sprzęt turystyczny	Przewodnictwo	Wizerunek miejsca
Idea - organizacja		Sfera psychologiczna
Sfera ekonomiczna		

Źródło: Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk, 2002, s.34.

Kaczmarek i in. (2002) zauważają, że zazwyczaj wymienione specyficzne cechy produktu turystycznego oraz jego skomplikowana struktura powodują, że jest on także różnorodny, elastyczny i sezonowy. Różnorodność oznacza tu duże urozmaicenie i niejednorodność składających się na pakiet turystyczny dóbr i usług, a także różne ich potencjalne zestawienia. Produkt jest elastyczny, bo oprócz standardowego gotowego pakietu turystycznego często przybiera inne formy przygotowane specjalnie w odpowiedzi na zapotrzebowanie turysty. Wyraźna sezonowość to cecha charakterystyczna dla branży, oznaczająca cykliczne wzrosty i

spadki popytu. Przekrojowy, współzależny i fragmentaryczny charakter produktów turystycznych zmusza firmy do nawiązywania relacji z licznymi interesariuszami w branży – dostawcami, dystrybutorami, konkurentami, rządami i innymi firmami – czego wynikiem są turystyczne łańcuchy dostaw (Gonzalez-Torres i in., 2021).

Wymienione szczególne cechy produktów turystycznych powodują zasadność dylematu, czy tworzące je przedsiębiorstwa mogą zostać określone łańcuchem logistycznym. Zgodnie z przytoczonymi w rozdziale pierwszym definicjami powinien to być łańcuch magazynowo - transportowy, łączący fizyczny przepływ produktów z przepływami informacyjno-finansowymi. Tymczasem w przypadku „łańcucha” turystycznego strumienie nie płyną w tym samym lub przeciwnym kierunku. Można też wyróżnić dodatkowy strumień przepływu pasażerów – ich fizyczne przemieszczanie się z wykorzystaniem zazwyczaj kombinacji transportu lotniczego i drogowego (autokary i samochody), rzadziej wodnego i kolejowego. Przepływ fizyczny dotyczy zaopatrzenia w żywnienie, sprzęt, środki transportu, wodę i energię podmiotów dystrybuujących je dalej i bezpośrednio świadczących usługi na rzecz turystów w miejscu, gdzie aktualnie znajdują się podczas podróży. Ważnym etapem jest samo przygotowanie podróży, podczas którego kluczową rolę pełni zarządzanie logistyczne przepływem informacji z wykorzystaniem technologii informatycznych.



Rysunek 25 Schemat przepływów i procesów w turystycznym łańcuchu logistycznym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Piboonrungrroj, 2013.

Koncepcja łańcucha logistycznego może jednak być pomocna także w wyjaśnianiu związków pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w proces świadczenia usług i w branży turystycznej. Już w 1975 r. organizacja UNWTO⁷ wydała raport na temat kanałów dystrybucji w turystyce (Bąkowska-Morawska, 2014), a pojęcie turystycznego łańcucha dostaw (*tourism supply chain*, TSC) jest używane w literaturze przedmiotu (blisko 200 wyników w Scopus, ponad 200 w Web of Science, w tym ponad 100 jako słowo kluczowe). Pierwszy artykuł z tej dziedziny ukazał się w 1993 roku. Wzrost zainteresowania badaczy tematyką łańcucha dostaw w turystyce obserwuje się od 2007 roku. Jednak biorąc pod uwagę ogromne zainteresowanie badaczy tematyką łańcuchów dostaw, liczba publikacji o tematyce TSC jest niewielka, mimo stale rosnącego znaczenia turystyki i zarządzania łańcuchem dostaw w turystyce w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego regionów i krajów. Turystyczny łańcuch dostaw jest szczególnym rodzajem usługowego łańcucha dostaw, definiowanego jako „strategiczna koncepcja polegająca na współdziałaniu niezależnych podmiotów z różnych obszarów aktywności gospodarczej i społecznej, często konkurujących, posiadających wzajemnie uzupełniające się zasoby i kompetencję zorientowanych na współtworzenie wartości dla klienta i innych interesariuszy poprzez integrację i koordynację przepływów informacji, produktów, a także wzajemne uczenie się i podnoszenie zdolności usługodawczej w celu opracowania oferty, dostarczenia i świadczenia usługi” (Bąkowska-Morawska, 2014). X. Zhang, H. Song i G. Huang (2009) definiują turystyczny łańcuch dostaw jako sieć organizacji turystycznych dostarczających różne komponenty turystycznego produktu/usługi takie jak lot i zakwaterowanie, w celu dystrybucji i marketingu finalnego produktu turystycznego w określonej destynacji turystycznej. Zwraca uwagę sieciowość jako cecha turystycznych łańcuchów dostaw charakterystyczna dla branży - w środowisku biznesowym przedsiębiorstwa nie tylko tworzą liniową sekwencję działań, ale również strukturę sieci. Dostawcy usług turystycznych tacy jak: hotele, firmy transportowe, organizatorzy eventów, przewodnicy, restauratorzy współpracują z przedsiębiorstwem centralnym – touroperatorem/organizatorem turystyki, natomiast pomiędzy poszczególnymi usługodawcami często w ogóle nie występują sformalizowane relacje. Zdaniem Zhang i in.,

⁷ Światowa Organizacja Turystyki Narodów Zjednoczonych

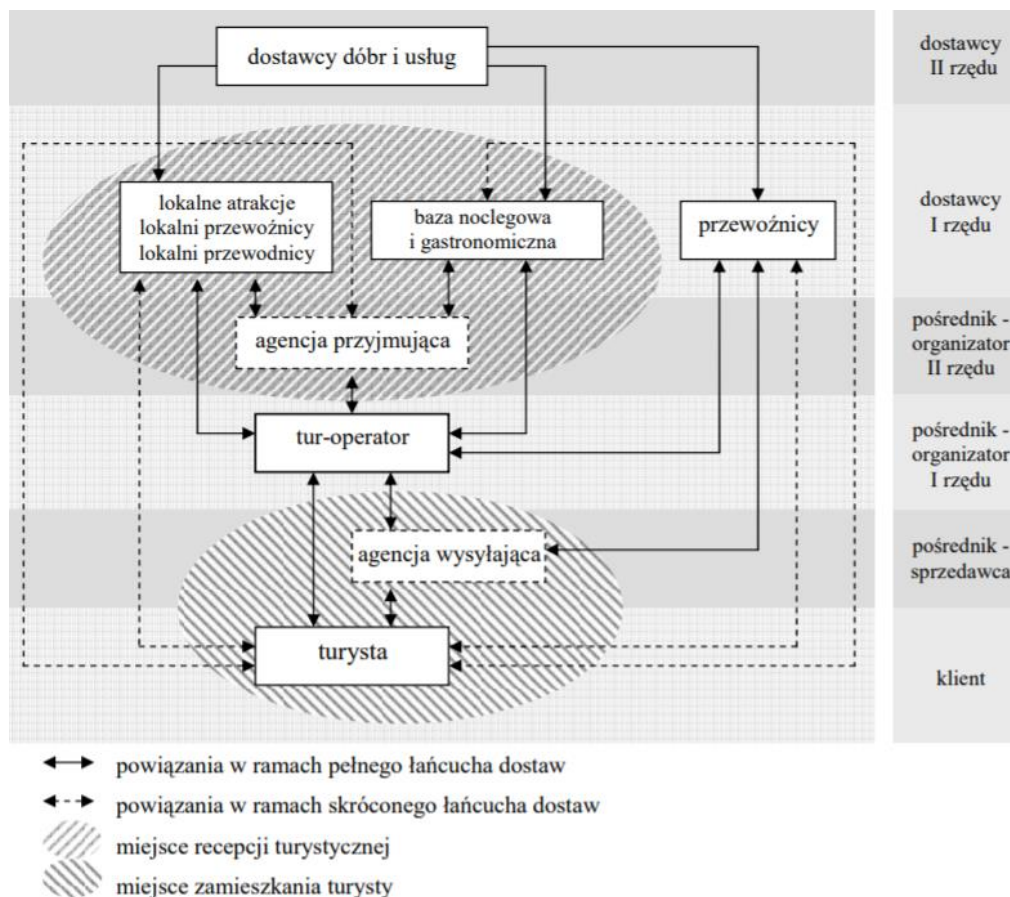
(2009) zrozumienie konfiguracji sieciowej turystycznego łańcucha dostaw jest warunkiem wstępnym pomyślanej analizy i zarządzania TSC.

W budowę turystycznego łańcucha zaangażowane są liczne podmioty należące zarówno do sektora prywatnego jak i publicznego. Według R. Kusy (2009) najważniejsze z nich według przedmiotu działalności to: przedsiębiorstwa transportu turystycznego i instytucje świadczące usługi na ich rzecz, świadczące usługi hotelarskie i gastronomiczne, określane też „przemysłem gościnnym”, przedsiębiorstwa zarządzające atrakcjami turystycznymi oraz organizacji i pośrednictwa turystycznego. Z kolei ogniwa turystycznego łańcucha dostaw według ich funkcji to: dostawcy źródłowi – drugiego rzędu, usługodawcy pierwszego rzędu, pośrednicy – twórcy produktów turystycznych, przedsiębiorstwa transportowe zajmujące się przewozem towarów oraz przedsiębiorstwa świadczące usługi transportu pasażerskiego (Kusa, 2009; Piboonrungraj, 2009). W każdej z wymienionych kategorii występuje duże zróżnicowanie. Współpraca w turystycznym łańcuchu odbywa się na tle określonej polityki turystycznej, kształtowanej przez uwarunkowania takie jak wartość walorów turystycznych określonego regionu, działalność organizacji wspierających generowanie ruchu turystycznego i polityka państwa (Bentyn, 2013).

Rolą dostawców źródłowych, czyli dostawców drugiego rzędu, jest zaopatrzenie w zasoby i materiały potrzebne usługodawcom pierwszego stopnia do operacji usługowych. Jest to grupa zróżnicowana pod względem dostarczanych towarów. Do tej kategorii należą m.in. producenci środków transportu i podmioty tworzące łańcuch dostaw żywności, kluczowe dla realizacji każdego wycieczki zorganizowanego. Podmioty zajmujące się transportem towarowym w typowym łańcuchu dostaw pełnią rolę integratorów przepływu fizycznego. W TSCM pomagają zrealizować transakcje między dostawcami źródłowymi, a dostawcami usług. Różne techniki zarządzania operacjami transportowymi w tradycyjnym łańcuchu dostaw, takie jak VMI lub ustalanie cen fabrycznych, mogą również mieć zastosowanie w przypadku TSCM (Piboonrungraj, 2009, s. 137).

Dostawcy czy też usługodawcy pierwszego rzędu to z kolei przedsiębiorstwa, które świadczą usługi bezpośrednio na rzecz turystów, zwykle też mają bezpośredni kontakt z turystami, chociaż agencje turystyczne lub operatorzy wycieczek mogą zarządzać kombinacją i powiązaniem między każdym z dostawców usług (Véronneau i Roy 2009). Dlatego satysfakcja turystów w dużej mierze opiera się na wynikach usługodawców (Yilmaz i Bititci,

2006). Przedsiębiorstwa świadczące usługi transportu pasażerskiego pełnią w TSC kluczową rolę, zapewniając płynne przemieszczanie turystów podczas ich podróży. Ostatnie ogniwo łańcucha dostaw to pośrednicy-organizatorzy II rzędu (Kusa, 2009), inaczej biura/agencje przyjmujące. Działają w miejscu recepcji turystycznej jako lokalni dystrybutorzy i organizatorzy. Oferowane przez nich usługi to transfery lotnisko-hotel-lotnisko, transfery na zorganizowane zakupy, wycieczki do lokalnych atrakcji turystycznych, pełnią też rolę agentów lokalnej bazy noclegowej (Bitici i Yilmaz, 2006). Powiązania pomiędzy dostawcami drugiego i pierwszego rzędu, organizatorami/operatorami wycieczek i agentami przyjmującymi służą wypracowaniu możliwej do zaoferowania usługi turystycznej i w efekcie dostarczają na rynek klienta - potencjalnego turysty zestaw turystycznych usług cząstkowych określony pod względem jego zawartości i ceny (Bentyn, 2013).



Rysunek 26 Schemat łańcucha dostaw produktu turystycznego

Źródło: Kusa, 2009, s.135.

Podmioty organizacji i pośrednictwa turystycznego, czyli biura podróży można określić pośrednikami w dystrybucji usług turystycznych z wyłączeniem podmiotów świadczących

dodatkowo cząstkowe usługi turystyczne np. Transportowe i noclegowe (Milewski, 2008). W łańcuchu dostaw pełnią rolę pośredników-organizatorów I rzędu (Kusa, 2009). Według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD, 2021) przedsiębiorstwa potocznie nazywane biurami podróży sklasyfikowane są w dziale 79. jako klasa 79.1 „Działalność agentów i pośredników turystycznych oraz organizatorów turystyki”, w ramach której wyróżniono podklasy: agentów i pośredników turystycznych (79.11) oraz organizatorów turystycznych (79.12). Agenci turystyczni pośredniczą między organizatorami a turystami w miejscu zamieszkania (w kraju wysyłającym). Zajmują się sprzedażą pakietów turystycznych za ustaloną cenę i prowizję. Organizatorzy turystyki, określane również touroperatorami (w spolszczonej wersji touroperatorami) to firmy często pełniące rolę liderów łańcucha dostaw. Według PKD podklasa ta obejmuje działalność: „organizowanie imprez turystycznych, włączając wycieczki turystyczne z kompleksowym programem imprez, uwzględniające transport, zakwaterowanie, wyżywienie, zwiedzanie muzeów, miejsc historycznych, oglądanie widowisk teatralnych, muzycznych i sportowych”. To podmioty, dla których świadczenie usług organizatorskich w turystyce jest głównym lub jedynym przedmiotem działalności. Prowadzą działalność w miejscu zamieszkania klientów i miejscu rozpoczęcia podróży. Rzadko zajmują się oni produkcją poszczególnych składników produktu turystycznego - ich rola polega na łączeniu tych elementów w spójną całość i oferowaniu agentom w formie pakietu turystycznego (Kaczmarek i in., 2002). Ze względu na skalę działalności przypisywana jest im również funkcja hurtowników w łańcuchu dostaw – kupują miejsca w hotelach i w środkach transportu i sprzedają stworzone z nich pakiety (Yilmaz i Bitici, 2006). Kluczową rolą organizatorów wycieczek jest kontrolowanie przepływu turystów i częściowe zarządzanie łańcuchem dostaw turystyki (Zhang i in., 2009). Biorąc pod uwagę tę istotną rolę touroperatorów, można ich uznać za zewnętrznych dostawców usług logistycznych (4PL), pełniących rolę architektów, projektujących łańcuch dostaw. Według A. Warteckiego model funkcjonowania touroperatorów obejmuje procesy zestawiania i kompletowania produktów turystycznych, procesy przetwarzania informacji o produktach turystycznych oraz dystrybucję produktów

turystycznych. Działalność organizatora turystyki podlega w Polsce rejestracji w CEOTiPUNPUT.⁸

Touoperatorzy zwykle są liderami turystycznych łańcuchów dostaw, a pozycja konkurencyjna tych podmiotów silnie związana jest z konkurencyjnością całych łańcuchów dostaw, do których należą. Współczesny rynek usług tur-operatorских charakteryzuje się dużą koncentracją działalności, konsolidacją branży przez integrację poziomą, w tym silnymi związkami finansowymi w ramach tak powstałych łańcuchów i sieci dostaw. Sektor polskich organizatorów turystyki charakteryzuje się z jednej strony dużym rozdrobnieniem, z drugiej wyraźną dominacją zaledwie kilku największych podmiotów. Pod względem liczby w branży dominują małe i mikroprzedsiębiorstwa, zwykle zajmujące się organizacją imprez krajowych lub do krajów ościennych, autokarowych i turystyki młodzieżowej. O osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w branży tradycyjnie świadczą zyskowność, udział w rynku oraz rynkowa wartość firmy (Tyrańska, 2009). Przed pandemią koronawirusa zdecydowana większość obrotów była generowana przez kilka największych biur podróży: Itaka, TUI, Rainbow, Coral Travel, Exim Tours. W 2020 r. biura te pozostały liderami, natomiast zmniejszyły się dysproporcje w wysokości przychodów (Wiadomości Turystyczne, 2021). Wyniki działalności touoperatorów w Polsce są silnie sezonowe i straty realizowane w dwóch pierwszych kwartałach są zazwyczaj odrabiane w drugiej połowie roku (relacja tempa zmian przychodów do kosztów ze sprzedaży jest wówczas korzystniejsza).

Na podstawie rozważań nad produktem turystycznym i przeglądu literatury (Szpilko, 2019, Zhang i in., 2009, Gonzalez-Torres i in., 2021, Bentyn, 2013) można stwierdzić, że szereg cech specyficznych dla turystycznych łańcuchów czy też sieci dostaw wpływa na szczególną rolę zarządzania nimi jako całością, a więc stosowania koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw. Z tego względu w literaturze przedmiotu wyodrębniono termin zarządzanie turystycznym łańcuchem dostaw (*tourist supply chain management*, TSCM). Jedną z jego osobliwości jest rola jakości usług świadczonych przez wszystkie ogniwa – zwykle klient nie jest świadomy złożoności produktu turystycznego, np. świadczenia ich przez niezależne przedsiębiorstwa i nie ma to dla niego znaczenia w ocenie produktu. Ocenia całokształt jakości

⁸ Centralna Ewidencja Organizatorów Turystyki i Przedsiębiorców Ułatwiających Nabywanie Powiązanych Usług Turystycznych

usługi turystycznej, jednak wpływ na ocenę ma każda składowa. Szczególnie istotny jest zatem pomiar i ocena wyników łańcucha jako całości, a nie poszczególnych przedsiębiorstw, praktycznie nie da się oceniać ich wyników w oderwaniu od pozostałych ogniw tworzących łańcuch wartości dla klienta – turysty. Przytoczona już w rozdziale 1. koncepcja logistycznego łańcucha wartości jest użyteczna zarówno w przygotowaniu jak i ocenie tych wyników. Łańcuch wartości w odniesieniu do usług turystycznych stanowi pewnego rodzaju zestawienie składowych od planowania podróży po powrót do miejsca stałego zamieszkania, tworzących całość usługi turystycznej (Zawadzka i Zieliński, 2013, s.429).



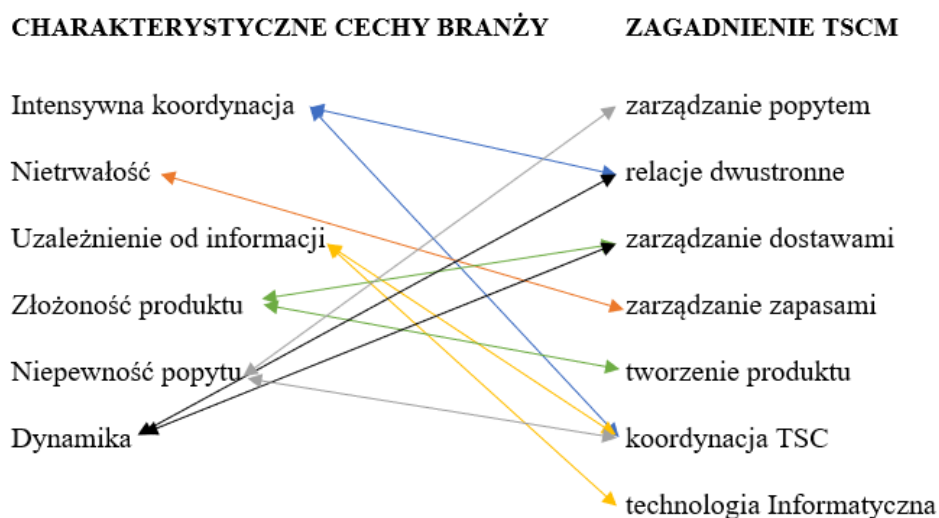
Rysunek 27 Turystyczny łańcuch wartości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zawadzka i Zieliński, 2013, s.430; Bentyn, 2013, s.46.

Wzajemna współzależność ogniw łańcucha turystycznego jest szczególnie wysoka, co wynika m.in. z charakterystycznych cech usług takich jak niematerialność, nietrwałość, nierozdzielność, heterogeniczność. Niematerialność ułatwia dystrybucję, wpływa też na kluczowe znaczenie informacji – przykazywanej jako wizualizacja produktu w papierowej lub elektronicznej formie. Przepływy informacji pełnią zatem relatywnie większą rolę niż w łańcuchach dostaw towarów, natomiast przepływy materialne mniejszą – ograniczają się do transportu sprzętu i wyposażenia potrzebnego do świadczenia usług. To przepływy informacji są elementem łączącym ogniwa łańcucha. Bardzo ważna rola komunikacji z klientem w tej

branży wynika m.in. z charakterystycznego dla niej wysokiego ryzyka ponoszonego przez klienta – nie ma on możliwości osobistego sprawdzenia oferty przed zakupem, decyzję opiera w pełni na prezentacji i interpretacji oferty (Zhang i in., 2009). Wszelkie zakłócenia w przepływie informacji wzdłuż łańcucha mogą skutkować znaczącym obniżeniem jakości usługi lub nawet trudnościami w jej świadczeniu. Efekt byczego bicza jest też bardziej widoczny i dotkliwy w branży, z powodu fluktuacji popytu i silnej pozycji touroperatora względem innych ogniw. Sezonowy i zmienny, uzależniony od wielu uwarunkowań popyt turystyczny powoduje, że ryzyko działalności uczestników turystycznego łańcucha jest wysokie. Ponadto niska elastyczność podaży w tej branży skutkuje częstymi niedopasowaniami pojemności infrastruktury turystycznej, hoteli, środków komunikacji do aktualnych zmiennych i poddanych wahaniom sezonowym warunków popytu.

Zagadnienie zarządzania turystycznym łańcuchem dostaw rozwijają X. Zhang i in. (2009 s. 11), wskazując kwestie wymagające szczególnej uwagi wynikające z charakterystyki branży.



Rysunek 28 Kluczowe kwestie w zarządzaniu turystycznym łańcuchem dostaw wynikające z charakterystyki branży

Źródło: Zhang i in., 2009, s. 11.

Ze względu na rolę popytu jako wyznacznika rentowności biznesu, szacowanie przewidywanego przyszłego popytu stanowi bardzo ważny element we wszystkich działaniach planistycznych turystycznego łańcucha. Obejmuje m.in. prognozowanie popytu, marketing i planowanie sprzedaży w oparciu o przewidywany popyt i zdolności wytwórcze. Prognozowanie popytu TSC powinno być wspólne, oparte na współpracy, czyli szerokiej wymianie informacji, umożliwiając zwiększenie dokładności prognozy. Skuteczne zarządzanie

łańcuchem dostaw w dużej mierze zależy od sukcesu zarządzania relacjami. Przyjmują one różne formy (sojusz strategiczny, partnerstwo oportunistyczne itd.) nawet w ramach jednej sieci turystycznej. Charakterystyczna dla branży jest jej dynamiczna struktura i wynikające z tego dość częste zmiany partnerów biznesowych w celu maksymalizacji rentowności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Zarządzanie dostawami w branży turystycznej koncentruje się głównie na zarządzaniu relacjami pomiędzy dostawcami (zazwyczaj usług, np. noclegowych), a biurami podróży, w tym na selekcji dostawców. TSCM można sklasyfikować jako system *push*, ponieważ „produkcja” produktów turystycznych jest zwykle oparta na prognozach popytu, wyprzedza zakupy klientów. Dodatkowo produkt turystyczny charakteryzuje się nietrwałością i wysokimi kosztami stałymi ponoszonymi z góry, żeby zapewnić dostępność podaży, zabezpieczając się przed fluktuacją popytu. Wszystko to powoduje, że zarządzanie zapasami, których odpowiednikiem w branży są wydatki na zapewnienie podaży miejsc hotelowych i w środkach transportu są kluczową kwestią dla osiągnięcia efektywności TSCM. W turystyce, tak jak we wszystkich branżach usługowych, zaspokojenie potrzeb klienta za pomocą odpowiedniego produktu ma ogromne znaczenie. Efektywny rozwój produktu może przyspieszyć wprowadzenie go na rynek, poprawić jakość produktów, zmniejszyć koszty produkcji i ograniczyć wahania popytu. Turystyka jest branżą intensywnie koordynującą, w której różne usługi tworzą jeden produkt turystyczny. Koordynacja wymaga, aby każdy podmiot w łańcuchu dostaw wykonywał swoje zadania, biorąc pod uwagę ich wpływ na innych uczestników, co pozwoli ograniczyć powtarzalność i zbędne działania. aby osiągnąć zrównoważony i konkurencyjny łańcuch dostaw. Rozwój IT znacząco wpłynął na turystyczne łańcuchy dostaw, tradycyjnie silnie uzależnione od przepływu informacji. Wśród rozwiązań IT szczególnie ważnych dla działalności przedsiębiorstw turystycznych są komputerowe systemy rezerwacji (CRS), globalne systemy dystrybucji (GDS) oraz powszechny dostęp do Internetu.

Produkt turystyczny uzyskuje inny wymiar ekonomiczny dzięki wyposażeniu go w cechy produktu logistycznego, takie jak sprawniejsza organizacja świadczenia usług cząstkowych, elastyczne zarządzanie w zależności od zmian popytu i zmian preferencji klientów, lepsze wykorzystanie przestrzeni - potencjału usługowego oraz informatyzacja procesów ułatwiająca podejmowanie decyzji. Logistyczne aspekty organizacji działań na rynku turystycznym dają możliwość uzyskania przewagi strategicznej związanej z lepszą obsługą klientów (Bentyn,

2013, s.110). Optymalizacja procesów logistycznych wpływa pozytywnie na efekty ich działalności. W wyniku optymalizacji procesów zaopatrzeniowych, transportowych, dystrybucyjnych oraz przepływu informacji zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu sprawność procesów logistycznych oraz poziom obsługi turysty wzrasta. Z kolei prawidłowo realizowane procesy logistyczne (rzeczowe i informacyjne) przyczyniają się do redukcji kosztów działalności operacyjnej. Zwiększona wartość przychodów, umacniająca pozycję rynkową przedsiębiorstwa oraz obniżone koszty, umożliwiające uzyskanie i zachowanie przewagi konkurencyjnej, powiększają potencjał ekonomiczny firmy i w ostatecznym rachunku kształtują jej wartość (Gajewska, 2009, s.4). E. Gołemska (2009, s. 75) wskazuje następujące obszary działalności turystycznego łańcucha w których metody zarządzania logistycznego mają szczególne zastosowanie:

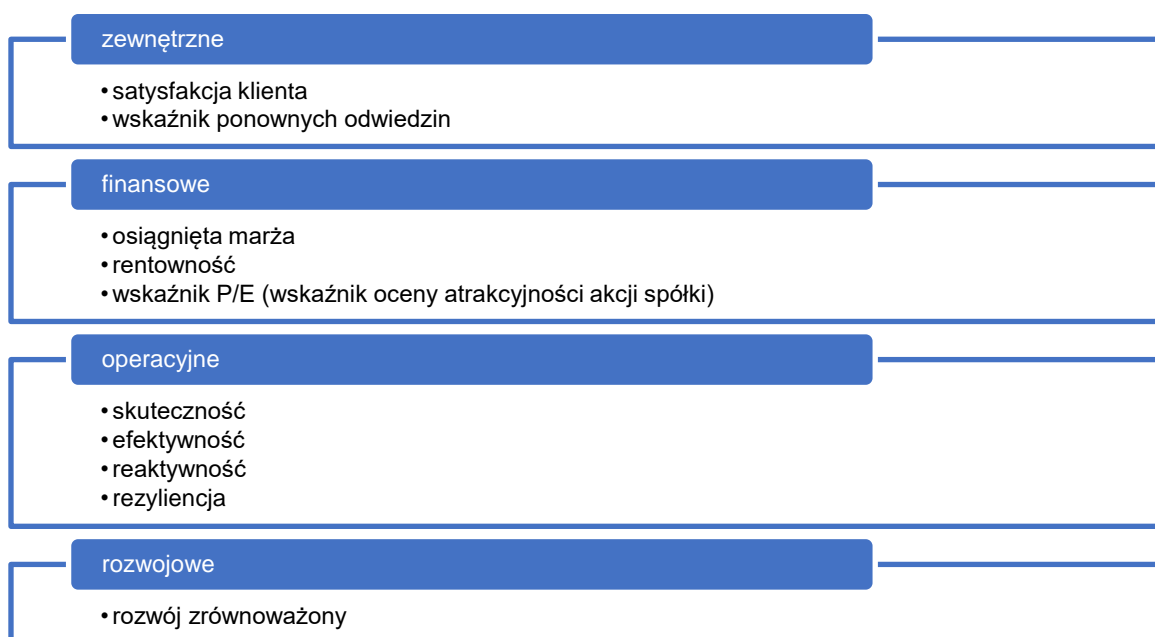
- transport osób i bagaży - np. trasowanie przebiegów środków transportu, wykorzystywanie infrastruktury logistycznej, użytkowanie satelitarnego systemu lokalizacji wraz ze śledzeniem pojazdów w czasie rzeczywistym,
- koordynowanie świadczenia usług – zgodnie z rolą danego przedsiębiorstwa: centrum koordynujące lub oddział wykonawczy znajdujący się w regionie strefy obsługi,
- efektywność obsługi klienta – np. stosowanie ETCR (Efficient Tourism Consumer Response),
- systemy technologii informatycznej.

Wśród korzyści wynikających z zastosowania koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw w turystyce wskazać można zarówno krótkoterminowe, jak i długoterminowe, przy czym w literaturze przedmiotu koncepcja ta częściej odnosi się do działalności operacyjnej, a więc celów krótkoterminowych (Gajewska, 2009, s.5), związanych z osiągnięciem przewagi kosztowej poprzez obniżenie kosztu transportu, zapasów (np. materiałów reklamowych, żywienia) oraz przeterminowania (Piboonrungraj, 2013). Tymczasem rozwiązanie niektórych problemów logistycznych przedsiębiorstw branży turystycznej wspiera ogólną strategię ich rozwoju i prowadzi do osiągnięcia korzyści długoterminowych związanych z tworzeniem wartości dzięki poprawie satysfakcji klienta, konkurencyjności i zrównoważoności (Piboonrungraj, 2013). Przykłady takich strategicznych problemów logistyki w turystyce to (Skowronek, Sariusz-Wolski, 2008):

- wybór strategicznych dostawców materiałów oraz usług (np. łączności),
- decyzja o własnej lub zewnętrznej obsłudze transportowej,

- rozwój własnej sieci dystrybucji lub skorzystanie z sieci innych przedsiębiorstw (np. systemy rezerwacji miejsc, sprzedaży biletów lotniczych, wczasów itp.),
- kształtowanie struktury podmiotowej sprzedaży usług turystycznych (ewentualnie dóbr turystycznych).

Mierniki brane pod uwagę przy ocenie efektów działalności przedsiębiorstw tej branży przedstawiono na rysunku poniżej. Wykaz ten nie stanowi zbioru zamkniętego, na ostateczny dobór mierników silnie wpływa charakter działalności np. specjalizacja w organizacji i sprzedaży wycieczek lub noclegów, a także strategia danego przedsiębiorstwa.



Rysunek 29 Mierniki skuteczności zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie turystycznym

Źródło: Opracowanie własne na podst.: Piboonrungrroj, 2013, Yilmaz i Bitici, 2006, Zhang i in., 2009.

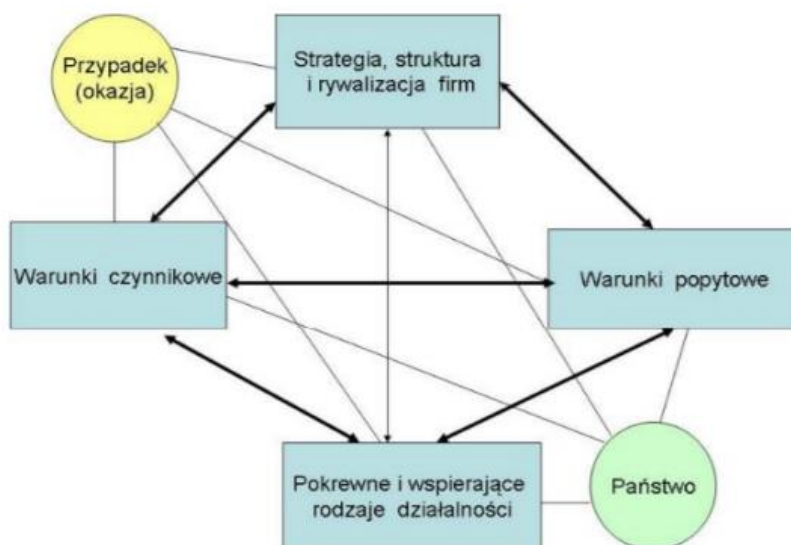
Logistycznymi przesłankami efektywności świadczenia usługi turystycznej będzie z jednej strony koszt jej pozyskania a z drugiej poziom osiągniętej satysfakcji przez klienta finalnego, który jest ostatecznym celem TSCM. Ocena jakości usługi w branży turystycznej jest zależna od poziomu jej realizacji polegającego na uzyskaniu satysfakcji nabywcy (Bentyn, 2013, s.33). Cechami opisującymi jakość usług w branży turystycznej są: funkcjonalność jako szybkość i sprawność obsługi, dopełnienia oznaczające możliwość skorzystania z dodatkowych usług o charakterze uzupełniającym, niezawodność dotycząca sprawności logistycznej przedsiębiorstwa turystycznego, standardowość umożliwiającą utrzymywanie stałego

poziomu świadczenia usług oraz estetykę odpowiadającą gustom klientów. Obok zadowolenia klienta, świadczącego o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez jakość, najważniejszym miernikiem jest wysokość marży, która odzwierciedla efektywność kosztową i rentowność łańcucha dostaw oraz bezpośrednio wskazuje na osiągnięcie przewagi kosztowej. Podnoszona jest przez wzrost przychodów ze sprzedaży, udziału w rynku i wydajności pracy lub poprzez zmniejszenie wydatków i kosztów operacyjnych (Zhang i in., 2009, s. 24). Aby uchwycić silną współzależność wyników poszczególnych podmiotów łańcucha turystycznego, zdaniem Yilmaz i Bitici powinny być zastosowane mierniki łańcucha wartości.

3.4 Konkurencyjność łańcuchów dostaw i przedsiębiorstw branży turystycznej pod wpływem następstw rozprzestrzeniania się COVID-19

Trwająca od 2020 r. pandemia koronawirusa stała się znaczącym uwarunkowaniem otoczenia konkurencyjnego międzynarodowych łańcuchów dostaw. Spowodowała największy kryzys w czasach pokoju w ciągu ostatnich 150 lat, o ogromnym negatywnym wpływie na gospodarkę. Skala tego wpływu nie była równa dla poszczególnych państw, osób i przedsiębiorstw m.in. z powodu rodzaju działalności zależnego od bliskiego kontaktu fizycznego (uniemożliwiającego przejście na platformy cyfrowe) lub ze względu na ich wiek lub umiejętności (Wolf, 2020). Kryzys ujawnił brak odporności globalnych łańcuchów dostaw na zakłócenia. Pandemia wpłynęła także na pojawienie się dodatkowych czynników międzynarodowej konkurencyjności i wzrost znaczenia innych, przede wszystkim bezpieczeństwa. Zdaniem P. Banaszyka i in. (2021) zmieniona pod wpływem pandemii koncepcja konkurencyjności międzynarodowej powinna się składać z następujących trzech mechanizmów budujących:

- sektorowego, wyjaśnionego przez Portera (diament Portera, rys. 30),
- stymulacji innowacyjności (Gupta, 2015, s. 9–22),
- aksjologiczno-kulturowego (Banaszyk i in., 2021).



Rysunek 30 Diament M.E. Portera

Źródło: Porter, 1990, s. 127.

Pierwszy mechanizm jest związany z cechami branży (sektora) determinowanymi przez wzmacniającą funkcję narodowej polityki gospodarczej, ilość i jakość zasobów fizycznych i ludzkich, poziom technologiczny, ekonomię skali i stan branż wspomagających oraz czynniki popytowe związane z wielkością rynku wewnętrznego. Aktualny kryzys potwierdza teorię zawartą w Diamencie Portera, według której na wszystkie cztery podstawowe grupy czynników kształtujących konkurencyjność (zarówno regionów, jak i przedsiębiorstw w nich działających), ujęte w wierzchołkach rombu wpływają przypadek oraz polityka rządu. Drugi diament, wprowadzony przez Gupta, dotyczy bezpośrednio przedsiębiorstw i jest determinowany przez zasobową i kompetencyjną możliwość przekształcania przewagi komparatywnej w przewagę konkurencyjną, strategię innowacyjną związaną z czynnikami podaży i branżami wspierającymi, strategię innowacyjną związaną z czynnikami popytu i różnicowaniem produktów oraz z otoczeniem biznesu i polityką rządu. W końcu trzeci mechanizm, przedstawiony w dobie kryzysu wywołanego epidemią COVID-19, dotyczy sprawiedliwego traktowania i wynagradzania pracowników ze względu na ich rzeczywistą przydatność w odniesieniu do kształtowania subiektywnego dobrostanu w społeczeństwie.

Turystyka, pomimo swojego strategicznego znaczenia w odniesieniu do gospodarek wielu państw, jest też jedną z branż najbardziej wrażliwych, narażonych na zakłócenia wywołane negatywnymi czynnikami otoczenia takimi jak klęski żywiołowe, kryzysy gospodarcze, konflikty międzynarodowe, ryzyko terrorystyczne czy epidemie (Gonzalez-

Torres, 2021). Doświadczyla znaczących negatywnych skutków podczas tak zwanych „czarnych łabędzi” - wydarzeń kryzysowych, takich jak kryzysy finansowe w 1997 i 2008 r., epidemia SARS w 2003 r. oraz różnych trzęsień ziemi i epizodów niepokojów społecznych (Zhang i in., 2021). Charakteryzuje się szczególnie dużą rolą odpowiedniej koordynacji i współpracy tworzących sieci turystyczne podmiotów, zakłócenia szybko rozprzestrzeniają się więc na kolejne ogniwa łańcucha (Gonzalez-Torres, 2021). Niewątpliwie takim negatywnym szokiem był kryzys wywołany rozprzestrzenianiem się COVID-19. Niektóre sektory, w tym usługi turystyczne, stały się w pełni zależne od decyzji rządów państw oraz przedsiębiorstw związanych z bezpieczeństwem sanitarnym, tym samym pandemia stała się najważniejszym czynnikiem kształtującym wynik finansowy przedsiębiorstw należących do tego sektora.

Turystyka należy do branż, które najbardziej ucierpiały przez pandemię koronawirusa - raport NBP wśród działalności „covidowych” wymienia wszystkie ogniwa turystycznego łańcucha dostaw (NBP, 2022). Przychody ze sprzedaży imprez turystycznych spadły w 2020 r. o nawet 70-80% w porównaniu z rokiem 2019 w przypadku liderów sektora. Niewypłacalność w Polsce ogłosiło 7 podmiotów (Wiadomości Turystyczne, 2021). Negatywne konsekwencje dla podmiotów działających w tej branży spowodowane były przez działania takie jak zamykanie granic, obowiązek odbywania kwarantanny po powrocie do Polski, czy przepisy wjazdowe krajów, do których Polacy chętnie podróżują na wakacje. Równie ważne były ogólnie obowiązujące zasady dystansu społecznego i pozostania w domu bez wyraźnej potrzeby przemieszczania, które skutkowały ograniczeniem liczby gości hotelowych oraz pasażerów w samolotach i autokarach. Zakaz organizowania zgromadzeń publicznych wpłynął na działalność turystyczną poprzez ograniczenie organizacji imprez, spotkań i konferencji. 11. Marca 2020 r. Światowa Organizacja Zdrowia ogłosiła stan pandemii, następnie 14 marca polski rząd wprowadził stan zagrożenia epidemicznego, a 20 marca stan epidemii. W konsekwencji pojawiły się restrykcje związane z ruchem granicznym, w tym lotniczym. Były one nierzadko wprowadzane z niewielkim wyprzedzeniem, co dodatkowo potęgowało obawy potencjalnych turystów przed korzystaniem z usług touroperatorów. Sytuacja była podobna w innych krajach, w tym popularnych destynacjach turystycznych Polaków, co spowodowało zawieszenie działalności operacyjnej przez biura podróży. Do 20 kwietnia 2020 r. wszystkie główne kierunki turystyczne wprowadziły ograniczenia w podróżowaniu, w związku z tym od marca do przynajmniej połowy maja 2020 działalność touroperatorów była całkowicie

zawieszona (OECD, 2020). Stała się zależna od pakietów stymulacyjnych i interwencji rządowych - dużych pakietów ratunkowych dla największych podmiotów lub funduszy dla małych firm i sieci bezpieczeństwa pracowników w przypadku MŚP (Higgins-Desbiolles, 2021). Tym samym rząd stał się głównym interesariuszem w branży, a wiele podmiotów, w tym linie lotnicze i przedsiębiorstwa turystyczne uległo renacjonalizacji (Sharma i in., 2021). Usługa turystyczna nie jest możliwa do realizacji bez mobilności klienta-turysty, touroperatorzy nie mogli więc realizować bieżących imprez turystycznych, ani sprzedawać kolejnych z powodu braku możliwości przewidzenia sytuacji epidemiologicznej i wynikających z niej decyzji rządów. Organizatorzy turystyczni nie generowali przychodów, a dodatkowo musieli dokonywać zwrotów za niezrealizowane wyjazdy (ustawowy termin 14 dni został wydłużony o 180 dni). Turystyka jest jednym z najbardziej pracochłonnych sektorów, kryzys zagroził więc milionom miejsc pracy, grożąc tym samym cofnięciem postępu poczynionego w realizacji celów zrównoważonego rozwoju (UNWTO, 2020).

Pandemia wpłynęła na pojawienie się dodatkowych czynników międzynarodowej konkurencyjności i wzrost znaczenia innych, przede wszystkim związanych z bezpieczeństwem. Zenker i Kock (2020) wskazali, że postrzeganie przez turystów bezpieczeństwa, infrastruktury zdrowotnej, imprez masowych i innych spotkań, gdzie potencjalnie rośnie ryzyko sanitarne w odniesieniu do danej oferty biura podróży ma obecnie potencjalnie znacznie większy wpływ na decyzje zakupowe. Turyści mogą też przy decyzji o wyborze oferty analizować odsetek zachorowań i zaszczepionych w wybranej destynacji turystycznej (UNCTAD, 2021). Aby odbudować zaufanie wśród klientów i pracowników, przedsiębiorstwa turystyczne szybko i powszechnie wprowadziły procedury takie jak sprawdzanie gości i członków zespołu, dystans fizyczny, wymaganie zakrycia twarzy, tworzenie stacji dezynfekcji rąk, wydłużenie godzin podawania posiłków i ograniczenie pojemności lokali. Niezbędna jest unifikacja standardów higienicznych wzdłuż całego łańcucha wartości. Wprowadzono lokalne i międzynarodowe certyfikaty poświadczające wdrożenie podobnych procedur np. *Safe Travels* (WTTC, 2020). Biura podróży zmodyfikowały swoją ofertę, m.in. rozszerzono ofertę ubezpieczeń, zaoferowano specjalne rabaty na wykonanie testów wymaganych przy przekraczaniu granicy, a także pomoc w realizacji testów w miejscu wypoczynku (np. transport do punktu, gdzie są wykonywane). Takie dodatkowe oferty

prawdopodobnie miały wpływ na decyzje zakupowe klientów i tym samym wyniki przedsiębiorstw.

Pandemia przyczyniła się do zmiany postrzegania wyników działalności przedsiębiorstw. Obecnie coraz częściej mówi się o ich ocenie nie przez pryzmat osiąganego zysku, a tzw. rezyliencji. Wśród wielu definicji pojęcia rezyliencja w literaturze przedmiotu najtrafniejsze wg P. Banaszyka (2021, s.64) to „fundamentalna kompetencja sprawnego reagowania na istotne zmiany zakłócające osiągnięcie przyjętych planów bez popadania w długie okresy kryzysowe”. Ponadto rezyliencję charakteryzuje nie tylko zdolność przewyższania zakłóceń, ale także następująca po zakłóceniu reorganizacja skutkująca poprawą wydajności, „skok do przodu” (Prayag, 2020). Rezyliencja ekonomiczna powinna obejmować trzy główne składniki: produktywność, bezpieczeństwo oraz zwinność. Produktywność odnosi się do relacji między wolumenem sprzedanej produkcji a ilością zużytych zasobów potrzebnych do wytworzenia tej produkcji, bezpieczeństwo dotyczy ochrony sanitarnej oraz ergonomicznych warunków pracy a zwinność to elastyczność w dostosowaniach do zmieniających się wymagań popytowych.

Można zauważyć, że odporność, elastyczność i sprężystość, które tworzą rezyliencję już teraz są ważne dla oceny wyników przedsiębiorstwa turystycznego. Przykładem konkurowania poprzez elastyczność w czasie pandemii jest wprowadzenie przez touroperatorów bezpłatnej możliwości zmian terminu wyjazdu czy miejsca docelowego. Rozległe turystyczne łańcuchy wartości okazały się wyjątkowo wrażliwe na zakłócenia (World Bank, 2020), tym samym wzmacnianie ich rezyliencji jest priorytetem. Zdaniem Sharmy i in. (2021) główne czynniki budowania rezyliencji w branży turystycznej to: reakcja rządu, innowacje technologiczne, zaufanie konsumentów i pracowników oraz przynależność lokalna - ożywienie współpracy lokalnej. Przykładem przynależności lokalnej w dobie pandemii jest powstawanie regionalnych „baniak podróźniczych” – złożonego z sąsiadujących regionów czy kilku państw obszaru o mniejszych wzajemnych restrykcjach, np. eliminacji testów i kwarantanny, w porównaniu do otoczenia bańki. Korzystając z takiej inkluzywnej odporności, branża turystyczna może być częścią nowego globalnego ładu ze zrównoważoną turystyką, dobrobytem społeczeństwa, działaniami na rzecz klimatu oraz zaangażowaniem społeczności lokalnych. N. Noorashid i W.L. Chin (2020) uzupełniają tę listę cech turystyki po transformacji o innowacje ról i praktyk oraz wzrost roli lokalnych produktów i usług.

Jamaliah i Powell (2018) wskazują cztery wymiary rezyliencji w systemie turystycznym: społeczny, ekonomiczny, zarządczy, środowiskowy. Rezyliencja społeczna odnosi się do zdolności radzenia sobie z zaburzeniami i stresami wywołanymi zmianą, wymiar rezyliencji środowiskowej kładzie nacisk na ochronę zasobów naturalnych, o rezyliencji ekonomicznej decydują elastyczność i zdolność produkcyjna, natomiast o zarządczej polityka i prawo, z ustaleniami instytucjonalnymi i różnymi regulacjami (Kuščer i in., 2021). Przywództwo jest kluczowe dla budowania odporności organizacji turystycznych w czasie kryzysu, również obecnego (Orchiston i in., 2016). Ważne są też w równym stopniu aspekty wewnątrzorganizacyjne - zaangażowanie pracowników, innowacyjność, kreatywność i kultura organizacyjna oraz międzyorganizacyjne – relacje z dostawcami, dzielenie się wiedzą. Czynniki budujące odporność organizacyjną różnią się w zależności od wielkości i stanu własności (Prayag, 2020). Ważną rolę w poprawie rezyliencji pełni wspólne działanie wszystkich uczestników sieci i łańcuchów wartości, w tym pomoc partnerom w przygotowaniu się i reagowaniu organizacji na kryzysy (Sharma i in., 2021) oraz przejrzysta, otwarta i ciągła komunikacja ze wszystkimi interesariuszami (Kuscer i in., 2021).



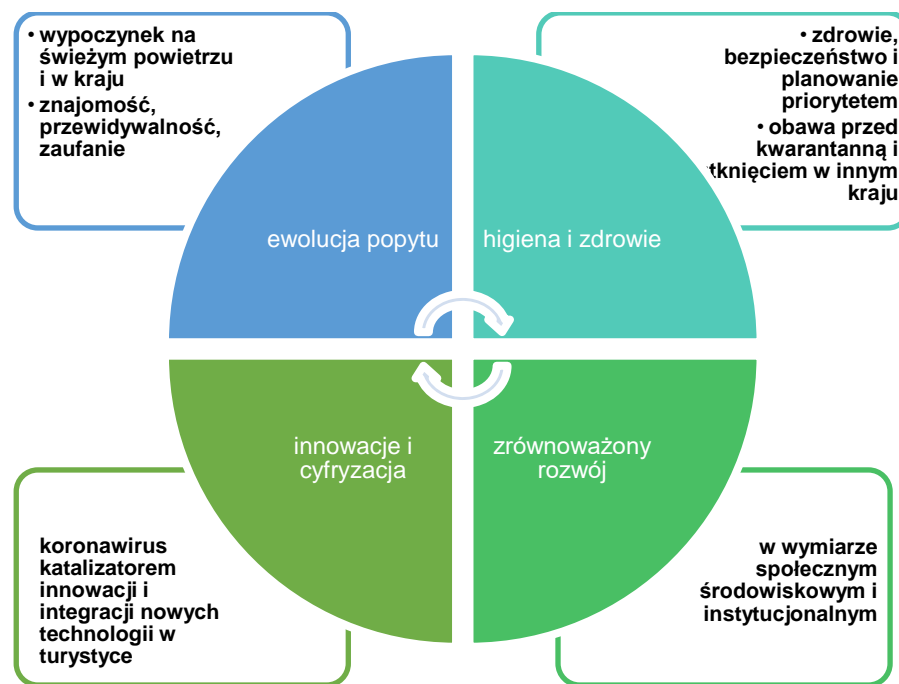
Rysunek 31 Czynniki obecnie kształtujące odporność turystycznego łańcucha dostaw

Źródło: Opracowanie własne

W reakcji przedsiębiorstw turystycznych na negatywne konsekwencje pandemii dla działalności widoczne są próby zwiększenia rezyliencji. Według przeglądu aktualnej branżowej prasy (Businessinsider, 2021), przykładem takich działań w roku 2020 było wprowadzenie do oferty wielu biur letniego wypoczynku w Polsce. Rok 2021 to czas odbudowy stabilności i

wyniku finansowego, a nie maksymalizacji liczby klientów jak w latach poprzednich. Przejawia się to ograniczeniem oferty, mimo wysokiego popytu. Wiele osób zrezygnowało w 2020 roku ze zorganizowanych wyjazdów na wakacje, w konsekwencji w 2021 mieli większe oszczędności i chęci. Biura podróży nie zwiększyły oferty w ślad za wyższym popytem, podwyższyły natomiast ceny i marże. Z przedsiębiorcami zgadzają się naukowcy, twierdząc, że od teraz nie należy stawiać na wzrost liczby odwiedzających, ale na „lepszą, wygodniejszą podróż, spersonalizowaną obsługę przy zachowaniu przystępnych cen” (Abbas, 2021). Biura powinny więc skoncentrować się na remontach hoteli, poprawie jakości personelu, uproszczeniu sprzedaży i rejestracji klientów oraz przejść na technologię cyfrową.

WTTC⁹ wskazuje cztery główne, powiązane ze sobą aktualne trendy w branży podróży i turystyki rozwijające się pod wpływem COVID-19, przedstawione na Rysunku 32.



Rysunek 32 Kluczowe trendy w turystyce pod wpływem COVID-19

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: WTTC, 2020.

⁹ World Travel & Tourism Council, forum dla liderów biznesu w branży turystycznej

W czasie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 skłonności i zachowania podróżnych zmieniły się w kierunku znanych, przewidywalnych, zaufanych, a nawet niskiego ryzyka. Rośnie popularność wypoczynku na świeżym powietrzu, na wsi i we własnym kraju. Wyjazdy planowane są dokładnie i z wyprzedzeniem. W krótkim okresie o popycie przesądzać będą osobiste doświadczenia, porady ekspertów i obawy dotyczące dystansu. Jednocześnie turyści tak samo jak zachorowania boją się kwarantanny, nagłego odwołania wakacji i utknięcia za granicą. W ogólnym trendzie szybszej informatyzacji branży pod wpływem obecnego kryzysu szczególną popularność zdobywają technologie eliminujące bezpośredni kontakt, np. zbliżeniowe oraz dokumenty w wersji cyfrowej. Wyzwaniem pozostaje cyberbezpieczeństwo i zmniejszenie luki między popytem turystów na innowacje technologiczne w turystyce a umiejętnościami personelu. Niezbędnym działaniem przedsiębiorstw będzie rozwinięcie cyfrowej obecności – kanał mobilny i internetowy (strony internetowe, social media, aplikacje) jest głównym źródłem informacji zdobywanych przez podróżnych. Kryzys pogłębił zainteresowanie kwestiami zrównoważonego rozwoju, takimi jak wsparcie społeczne (np. walka z bezrobociem), ochrona fauny, flory i klimatu (np. ograniczanie przez linie lotnicze śladu węglowego) i przywrócenie naturalnego stanu miejsc atrakcyjnych turystycznie. Presję na przedsiębiorców wywierają potencjalni turyści i wsparcie rządowe, uzależnione od celów ekologii. Kwestią najważniejszą podczas wychodzenia z kryzysu, w ramach każdego z wymienionych trendów będzie szybka, oparta na transparentności komunikacja – regularne udostępnianie aktualizacji uspokajające potencjalnych podróżnych i budujące zaufanie. Bank Światowy (2020) dodaje jeszcze jeden ważny trend do opisanych wyżej - zmieniające się modele biznesowe w związku z konsolidacją i restrukturyzacją dużych firm branży.

Technologia jest główną siłą w tworzeniu elastyczności w branży turystycznej, a na skutek pandemii wzrosły umiejętności i chęć posługiwania się technologiami (Hall i in., 2020). Przykładem rozwiązania z branży jest zastąpienie rezydentów obecnych w miejscu wypoczynku aplikacjami z całodobową obsługą klienta. Technologie są wsparciem dla obszarów takich jak zachowanie higieny, kontrola ruchu i technologie komunikacji natychmiastowej, ale również wirtualne wycieczki czy robotyka usługowa, która ułatwia zachowanie dystansu społecznego (Yang i in., 2021). Sztuczna inteligencja (AI), Internet rzeczy (IoT) oraz technologie związane z lokalizacją, nawigacją, dronami i robotyką to kilka obszarów, które wymagają ulepszeń i przyczynią się do większej elastyczności branży (Sharma i in., 2021).

Sprzeczne z warunkami rezyliencji może być spodziewana koncentracja rządów na tworzeniu miejsc pracy, nawet gorzej płatnych, dorywczych i w niepełnym wymiarze godzin, w celu zmniejszenia stopy bezrobocia (Hall, 2020).

Wyniki finansowe z roku 2021 są znacznie lepsze niż z 2020. W pierwszej połowie roku 2021 przychody z turystyki na świecie były nadal o 80% niższe od poziomu z analogicznego okresu 2019 r. Jednak w czerwcu i lipcu zauważalne były już pozytywne efekty złagodzenia ograniczeń w podróżowaniu. Ulubiony kierunek wakacyjny Polaków - Europa Południowa i inne kraje basenu Morza Śródziemnego już w pierwszej połowie roku odnotowały 1% wzrost ruchu turystycznego w stosunku do r. 2020 (UNWTO, 2021a). W kolejnych wakacyjnych miesiącach strata w porównaniu z 2019 była mniejsza (UNWTO, 2021b). Polsce już w sierpniu liderzy sektora odnotowywali przychody wysokości 80% tego samego miesiąca rekordowo dobrego roku 2019 (businessinsider, 2021). Zgodnie z widocznym trendem wzrostowym obrotów w branży, większość ekspertów uważa, że najgorszym rokiem dla turystyki okazał się 2020, natomiast w roku 2022 można oczekiwać wyraźnej poprawy dzięki uwolnieniu stłumionego popytu, głównie w drugim i trzecim kwartale tego roku. Powrotu ruchu turystycznego do poziomu sprzed pandemii eksperci spodziewają się w roku 2023 lub 2024 (UNWTO, 2021b). Najbliższa przyszłość branży w dalszym ciągu zależy jednak od trudno przewidywalnych uwarunkowań zewnętrznych takich jak liczba zachorowań i decyzje rządów państw o zniesieniu bądź utrzymaniu restrykcji dotyczących podróży. Oznacza to, że w przypadku obecnego kryzysu przedsiębiorstwa turystyczne podczas przygotowywania planów naprawy sytuacji kryzysowych nie mogą opierać się na tradycyjnych metodach prognozowania popytu na turystykę opartych o badania statystyczne, takie jak szeregi czasowe, ekonometria i sztuczna inteligencja. Muszą na bieżąco korygować je z wykorzystaniem metod takich jak analiza scenariuszy i technika Delphi (Song i in., 2019). Z doświadczenia podobnych kryzysów branży, wywołanych przez czarne łabędzie (oczywiście mających mniejszą skalę), w tym epidemii Eboli, SARS i MERS, można spodziewać się szybkiego ożywienia branży po ustaniu zagrożenia. Władze lokalne, regionalne lub krajowe pomagały w wymienionych przypadkach w ożywieniu branży, wabiąc inwestorów ulgami podatkowymi, łagodnymi przepisami dotyczącymi użytkowania gruntów itp. zachętami. Podobne działania będą potrzebne również w przypadku obecnego kryzysu (Sharma i in., 2021). W Polsce przykładami wsparcia instytucjonalnego dla sektora usług turystycznych w walce ze skutkami pandemii są:

- Bon Turystyczny (POT, 2021), dokument elektroniczny uprawniający do wykorzystania kwoty 500 zł na wydatki turystyczne każdego dziecka takie jak zakwaterowanie i zorganizowany wypoczynek, ważny do marca 2022. Co ważne dotyczy turystyki na terenie Polski, a więc nie dotyczy większości ofert touroperatorów;
- Kampania Polskiej Organizacji Turystyki #PolandDontCancelPostpone (POT, 2020) zachęcająca przyjeżdżających do Polski do przełożenia wizyty, a nie anulacji.

Autorzy zgadzają się, że popyt na turystykę krajową i krótkodystansową ożywi się znacznie szybciej niż na długodystansową. Mimo, że pandemia COVID-19 zaszkodziła rozwojowi branży turystycznej, dała również impuls do reformy i innowacji w turystyce, np. promując inteligentną i cyfrową turystykę, pogłębienie współpracy międzynarodowej i komunikacji regionalnej (Zhang i in., 2021). Może być też szansą dla rozwoju turystyki lokalnej, zrównoważonej, eko- i agroturystyki (Sharma i in., 2021), poprzez z jednej strony promowanie przez państwa turystyki krajowej, a z drugiej chęć zachowania przez podróżujących dystansu społecznego, co jest łatwiejsze w turystyce przyrodniczej i wiejskiej. Koncentracja na turystyce krajowej przyczynia się do wyjścia z kryzysu, ale także do bardziej zrównoważonego rozwoju w perspektywie długoterminowej (Kuščer i in., 2021). Będzie to jednak efekt krótkoterminowy (Hall, 2020). Dłuższego kryzysu można z kolei spodziewać się w przypadku rejsów wycieczkowych, w turystyce seniorów, nadal zniechęcanych do podróży ze względu na podatność na Covid-19, a zazwyczaj wydających na wakacje więcej niż turyści przeciętnie (UNCTAD, 2021) oraz zorganizowanych wyjazdach na imprezy masowe, np. pielgrzymkach (Hall, 2020).

Krótkoterminowe rozwiązania dla touroperatorów w walce ze skutkami pandemii to według Banku światowego (World Bank 2020): zezwalanie na wykorzystanie majątku ruchomego jako zabezpieczenia, rozwijanie i systematyczne prowadzenie szkolenia personelu dla dodatkowych umiejętności i podnoszenia jakości, zamrożenie spłat kredytów oraz utrzymanie powiązań z dostawcami. W średnim okresie, do budowania konkurencyjności przyczynią się natomiast: pomoc w odbudowie sieci dostawców oraz rozwijanie powiązań w sieci, programy wsparcia, które sprzyjają przedsiębiorczości zwłaszcza w rozwój nowych produktów turystycznych oraz innowacyjne oferty atrakcyjne dla nowych rynków.

Niewątpliwie COVID-19 i jego następstwa silnie wpłynęły na branżę turystyczną. Wśród badaczy nie ma natomiast zgody czy w bliskiej przyszłości czeka nas ożywienie branży przez „powrót do normalności” czy też trwała reforma i „nowa normalność turystyki” (Higgins-

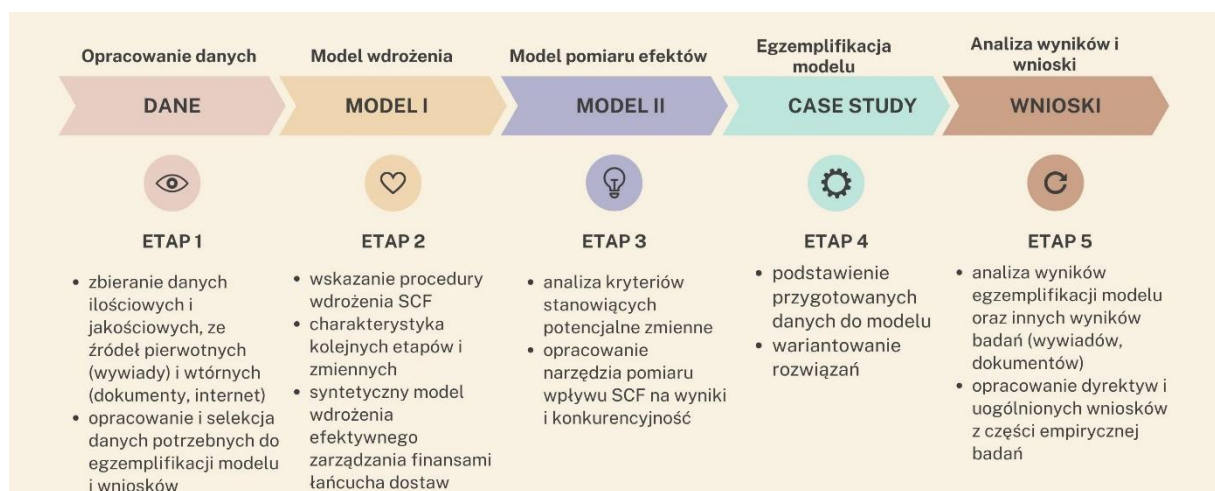
Desbiolles, 2021; Yang i in., 2021). Z jednej strony destynacje i przedsiębiorstwa turystyczne poszukują, rozwijają i internalizują innowacyjne sposoby przyspieszenia pełnego ożywienia branży. Na powrót do normalności czekają także pracownicy sektora. Z drugiej pandemia ma być szansą na zmianę paradygmatu turystyki na bardziej etyczną, zrównoważoną i odpowiedzialną, „odradzającą się” (*regenerative tourism*) co przyczyni się również do jej rezyliencji. Duży nacisk kładziony jest na społeczny aspekt zrównoważoności, np. dobrobyt społeczności w miejscach atrakcyjnych turystycznie. Wydaje się jednak, że prawdziwa zmiana branży możliwa jest pod warunkiem zmiany szerszego kontekstu – reguł biznesu. Jednocześnie akcentowana jest rola pandemii jako katalizatora transformacji turystyki, transformacja nie jest skutkiem pandemii. Wśród aktualnych badań z dziedziny turystyki (Yang i in., 2021) kwestionowana jest wartość danych sprzed COVID, uznaje się jednak również, że pełne zrozumienie znaczenia obecnej epidemii dla branży zajmie lata. Szersze skutki ekonomiczne załamania w sektorze usług turystycznych będą się różnić w poszczególnych krajach, regionach i przedsiębiorstwach w zależności od ich ekonomicznego uzależnienia od turystyki, odporności, a także ekspozycji na bardziej wrażliwe segmenty popytu, takie jak starsze populacje kluczowych rynków źródłowych i relatywnie dłuższe zamknięcie granic tych państw. Charakterystyczne dla branży są niskie marże i rezerwy gotówkowe, stąd bardzo ważny pozostanie również aspekt finansowy - zdolność do przetrwania pod wpływem znacznie zmniejszonego przepływu środków pieniężnych (World Bank, 2020).

Kluczowe w powrocie do normalności będą kampanie marketingowe i promocyjne w mediach kształtujące nowy wizerunek miejsc turystycznych z uwzględnieniem kwestii bezpieczeństwa. Nie ma wątpliwości co do dużej roli wsparcia rządów w wychodzeniu turystyki z kryzysu. Można spodziewać się wzrostu partnerstwa publiczno-prywatnego w branży. Rolą rządu będzie zapewnienie wsparcia finansowego, w postaci pożyczek, odroczeń płatności czy nawet ulg. Ponadto potrzebna jest polityka wzmocnienia sieci bezpieczeństwa socjalnego, przydzielania zasobów, promowania komunikacji między interesariuszami poprzez preferencyjną politykę, przepisy i zasady dotyczące rejestracji i polityki wizowej, strategiczne inwestycje publiczne w modernizację produktów, w końcu polityka zdrowotna i sanitarna, która jeszcze przez jakiś czas będzie miała duży wpływ na branżę (Zhang i in., 2021; Kuščer i in., 2021, World Bank, 2020). Podczas gdy mniejsze przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na lokalnej współpracy, receptą dla dużych międzynarodowych łańcuchów turystycznych

jest konieczność obniżenia kosztów. Rozwiązaniem może być przegląd swoich działań i poleganie na węższych i subkrajowych łańcuchach dostaw, np. przez pozyskiwanie większej ilości zasobów lokalnie (Sharma i in., 2021).

4 Konkurencyjność łańcucha dostaw w branży turystycznej na przykładzie sieci Rainbow Tours

W Rozdziale 4 przedstawiona została diagnoza prostego łańcucha wyodrębnionego z sieci biura podróży Rainbow Tours. Kolejno zostały przeprowadzone analiza strategiczna sektora i dobór próby badawczej do badań empirycznych, omówienie strategii i posiadanej przewagi konkurencyjnej, a także wyników finansowych poszczególnych badanych przedsiębiorstw-ogniw łańcucha. Treści przedstawione w niniejszym rozdziale koncentrują się na opracowaniu danych źródłowych i stanowią pierwszy etap badań empirycznych. Schemat badań został przedstawiony na poniższym rysunku (rys. 33).



Rysunek 33 Proces badawczy części empirycznej badań

Źródło: Opracowanie własne

4.1 Otoczenie konkurencyjne sektora usług turystycznych w Polsce

Do określenia wpływu wdrożenia finansów łańcucha dostaw do zarządzania tym łańcuchem, potrzebna jest diagnoza jego aktualnej strategii i konkurencyjności. Wyznaczenie strategii przedsiębiorstwa wymaga przeprowadzenia diagnozy strategicznej z wykorzystaniem odpowiednich metod, takich jak analiza makrootoczenia, sektora (otoczenia konkurencyjnego), potencjału strategicznego firmy, czy zintegrowanej analizy strategicznej (Lisiński, 2004).

Koncepcja grup strategicznych związana jest z zarządzaniem strategicznym i rozwijana od lat 70 XX w. (Gierszewska, Romanowska, 2014). M.E. Porter (1979) zdefiniował grupę strategiczną jako „zbiór skupisk bądź grup przedsiębiorstw, przy czym każda z grup zawiera firmy naśladujące podobne strategie w kategoriach kluczowych zmiennych decyzyjnych”. Jej

istotą jest nowe postrzeganie konkurencji wewnątrz sektora. Zamiast klasycznej rywalizacji każdego przedsiębiorstwa z każdym, dotyczy ona firm należących do jednej grupy strategicznej, które (Gierszewska, Romanowska, 2014):

- oferują porównywalne produkty i usługi (np. pod względem jakości, nowoczesności, cen),
- w takim samym stopniu są zintegrowane pionowo,
- konkurują o tę samą grupę klientów, ich produkt lub usługa zaspokaja te same potrzeby,
- używają takich samych technologii,
- używają podobnych kanałów dystrybucji,
- prowadzą kampanie reklamowe w podobny sposób.

Kryteria wyodrębnienia grup strategicznych w sektorze (tzw. wymiary strategiczne) nie są uniwersalne, zależą od uwarunkowań charakterystycznych dla danej branży. Grupa strategiczna, podobnie jak sektor, nie jest podmiotem administracyjnym istniejącym trwale w czasie. Jej skład może się zmieniać w efekcie stale toczącej się walki przedsiębiorstw o lepszą pozycję na rynku (Fudaliński, 2005). Identyfikacja grup strategicznych pozwala określić wzorce konkurowania w sektorze, prawdziwą strukturę konkurencji i poddać dalszej analizie otoczenie obejmujące faktycznych konkurentów. W rezultacie pomaga zarządom przedsiębiorstw w podjęciu decyzji o alokacji zasobów przedsiębiorstwa (Matyjas, 2011). Mapa grup strategicznych wskazuje grupy, wewnątrz których firmy konkurują między sobą, a podstawą ich wyróżnienia są podobieństwa w zakresie kombinacji dwóch czynników: zakresu działania oraz rozmieszczenia zasobów. Równie istotną kwestią jest fakt oddzielenia grup od siebie asymetrycznymi barierami mobilności. Bariery te chronią grupę przed przystąpieniem do niej, a ich występowanie może tłumaczyć zjawisko różnic w poziomie wyników poszczególnych firm sektora, należących do różnych grup (Majewski, 2011). Zatem wymiary strategiczne użyte do sporządzenia mapy (Gierszewska, Romanowska 2014):

- nie powinny być silnie skorelowane,
- powinny określać silnie różnicujące zachowania strategiczne,
- powinny wyznaczać równocześnie bariery mobilności wewnątrz branży,
- powinny być mierzalne, a przynajmniej mieć charakter cech ciągłych, którym można nadać miary punktowe lub procentowe.

Grupa strategiczna tworzona jest na podstawie dwóch kryteriów różnicujących – wymiarów strategicznych umieszczonych na osiach. Po ich wyborze dobierane są różne konfiguracje zmiennych. Firmy umiejscowione na tak powstałej mapie tworzą skupiska – grupy strategiczne. Zakreślony obszar – okrąg narysowany wokół firm należących do danej grupy odpowiada wielkości udziału tej grupy w sprzedaży w sektorze (Fudaliński, 2005). Na tak sporządzonej mapie znajdują się obszary o mniejszej i większej atrakcyjności – pewna kombinacja dwóch wymiarów strategicznych stanowi o przewadze konkurencyjnej (Cabała, 2005). W celu doboru odpowiednich kryteriów różnicujących należy wskazać jak największą liczbę kryteriów istotnych dla osiągnięcia sukcesu w branży – tzw. kluczowych czynników sukcesu.

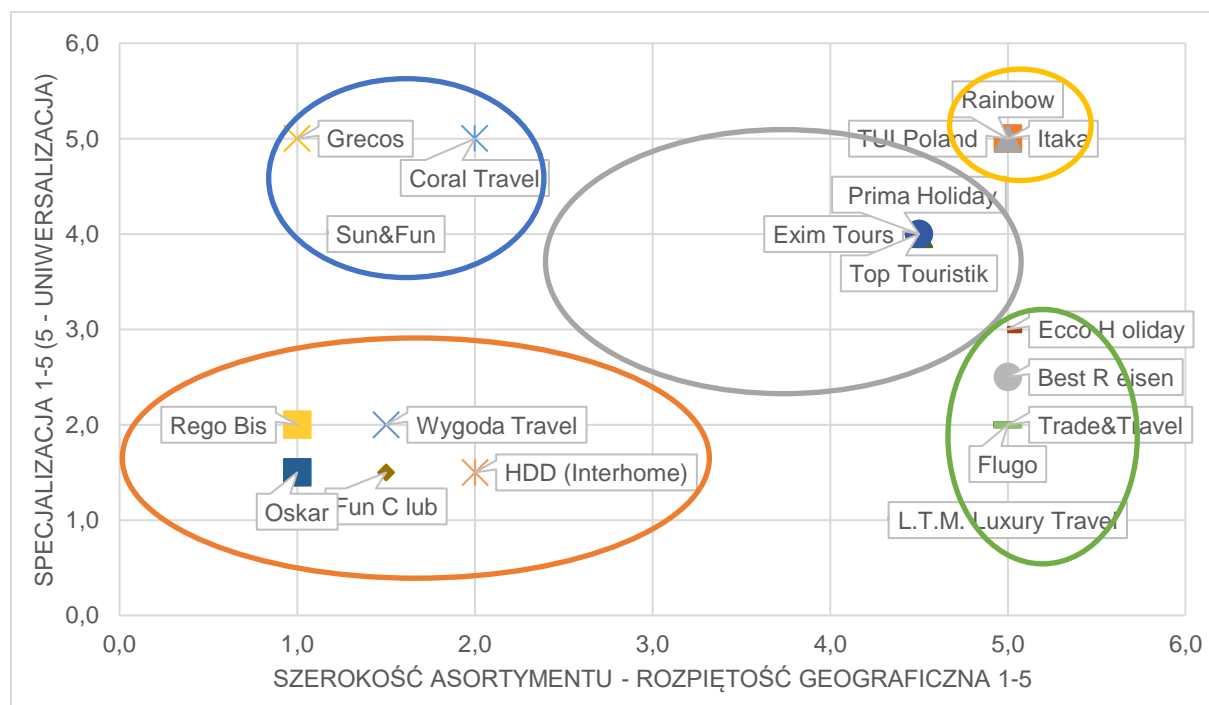
W zestawieniu najważniejszych kryteriów różnicowania strategii konkurencyjnej przedsiębiorstw G. Gierszewska i M. Romanowska wskazują m.in. jakość wyrobu, typ klientów, specjalizację asortymentową, ceny produktu czy zakres obsługiwanego rynku (2014, s. 96, na podst.: Harrigan, 1985). W celu doboru odpowiednich kryteriów różnicujących - czynników kształtujących strategię organizatorów turystyki w Polsce przez autorkę została sporządzona lista uwzględniająca wyżej wspomniane zestawienie, a także specyfikę branży - wybrane kryteria w oparciu o dane z najnowszego dostępnego w momencie badania rankingu polskich touroperatorów publikowanego przez opiniotwórcze czasopismo branżowe Wiadomości Turystyczne (2021, WT Wydanie Specjalne 2021). Brakujące dane pochodzą także z innych opracowań branżowych i informacji prasowych o wynikach branży i poszczególnych biur. Analizowane potencjalne czynniki dotyczyły ważniejszych uwarunkowań zewnętrznych, pozycji w branży, segmentu rynku oraz kondycji finansowej i stabilności firmy. Nie ma obecnie możliwości rozszerzenia badań o działalność touroperatorów na innych rynkach, gdyż podlegają innym negatywnym (polityka dotycząca certyfikatów, testów, kwarantann, zamknięcia granic i lockdown) jak i pozytywnym (dotacje rządów) wpływom z otoczenia zewnętrznego. Należy pamiętać, że nawet zawężając próbę do podmiotów działających w Polsce, wskaźniki finansowe z ostatnich 2 lat nie zawsze dowodzą skuteczności strategii konkurencyjnej lub jej braku, gdyż decydujący wpływ miały następstwa pandemii Covid (np. dotacja TUI przez rząd Niemiec w wys. 4,8 mld EUR).

Występowanie w sektorach grup strategicznych nie jest regułą, jednak sektor usług turystycznych to jeden z tych, w których można wyraźnie wskazać istniejące grupy

strategiczne, a bariery wejścia są wysokie. Wśród wstępnej listy potencjalnych kryteriów autorka dokonała selekcji czynników o kluczowym charakterze. Wskazane w ten sposób grupy strategiczne wykazują silnie zróżnicowane zachowania strategiczne oraz występują między nimi wysokie asymetryczne bariery mobilności. Jako grupę badawczą przyjęto przedsiębiorstwa turystyczne prowadzące działalność na rynku polskim (z ofertą wyjazdową skierowaną do polskich turystów). Sektor polskich organizatorów turystyki charakteryzuje się z jednej strony dużym rozdrobnieniem – dominują małe a nawet mikroprzedsiębiorstwa (na 4341 zarejestrowanych podmiotów 69,5 % to osoby fizyczne (Stan z 1.02.2022, Turystyczny Fundusz Gwarancyjny, 2022), z drugiej wyraźną dominacją zaledwie kilku marek. Tylko 63 firmy oferują najpopularniejszy rodzaj wakacji - imprezy turystyczne z lotem czarterowym do państw europejskich i pozaeuropejskich, jest to więc mniej niż 1 % touroperatorów. Na potrzeby niniejszego opracowania analizie został poddany więc celowo dobrany fragment rynku - 19 firm o największym udziale w rynku, które dyktują kierunki rozwoju branży. Pełne zestawienie analizowanych kryteriów i danych znajduje się w załącznikach 1 i 2 niniejszej pracy.

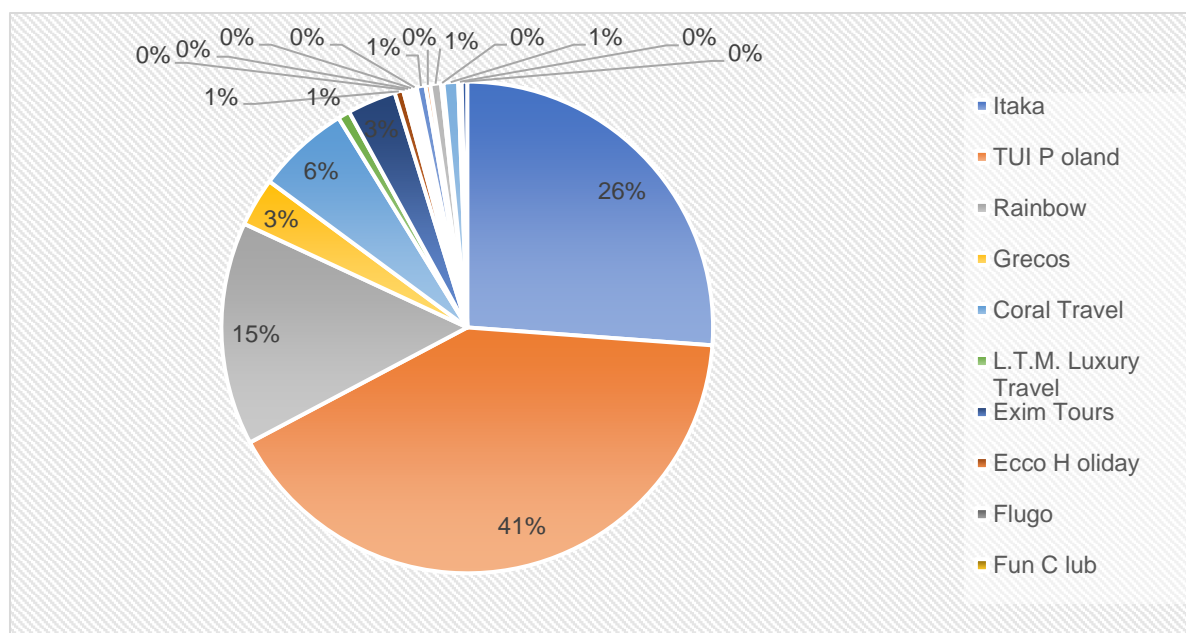
Grupy podmiotów na tym rynku odróżnia przede wszystkim szeroko pojęta polityka asortymentowa – zróżnicowane dominujące w ofercie produkty turystyczne. Choć zdecydowana większość biur podróży stara się różnicować swoją ofertę dodając produkty poza swoją specjalizacją (inne kierunki, grupy docelowe), mają one znaczenie marginalne dla ogólnie przyjętej strategii. Główne kryterium różnicujące produkty turystyczne to lokalizacja wypoczynku – odległość od miejsca wyjazdu, która w dużej mierze determinuje charakterystykę transportu do i z miejsca świadczenia usługi (środek transportu, typ czarter/rejsowy/własny/indywidualny) i cenę. Te parametry wpływają z kolei na jakość. Bariery wejścia pomiędzy segmentami wyspecjalizowanymi w organizacji wyjazdów do poszczególnych regionów turystycznych za pomocą różnych środków transportu (Polska i Europa autokarem, basen Morza Śródziemnego samolotem, kraje egzotyczne) są wysokie. Wpływa na to zarówno koszt, bariery administracyjne (wymagane pozwolenia, dokumenty) jak i know-how. Drugi wyróżniony wymiar strategiczny to również element polityki asortymentowej: poziom specjalizacji i uniwersalizacji w skali 1-5, gdzie 1 to „specjalizacja asortymentowa”, a 5 - „uniwersalizacja asortymentowa”. Oferta uniwersalna, wybierana przez zdecydowaną większość polskich turystów korzystających z usług biur podróży to

wypoczynek w krajach południowej Europy i basenu Morza Śródziemnego (TOP 5 wśród Polaków to kolejno Turcja, Grecja, Egipt, Bułgaria i Hiszpania) oraz najpopularniejszy rodzaj wypoczynku nad ciepłym morzem – tzw. SSS „sun, sand & sea”. Ważnym elementem uniwersalnego pakietu są elementy zwiększające poczucie bezpieczeństwa i przewidywalności, takie jak przelot komfortowym lotem czarterowym, wyżywienie *all inclusive* i możliwość zakupu oferty w dogodnym dla siebie kanale (online jak i u wyspecjalizowanego pośrednika - własne kanały sprzedaży firmy). W polityce asortymentowej branży turystycznej szerokość asortymentu – liczba grup produktów turystycznych oznaczać będzie liczbę regionów turystycznych, w których realizowane są usługi turystyczne, a głębokość – zróżnicowanie ofert pod względem pozostałych wymienionych cech różnicujących, np. oferta wypoczynku w hotelach o różnym profilu, standardzie, cenie, w jednym regionie turystycznym. W ramach poszczególnych grup touroperatorzy oferują asortyment o zbliżonej szerokości i głębokości.



Rysunek 34 Mapa grup strategicznych touroperatorów działających w Polsce

Źródło: Opracowanie własne.



dane dla TUI - rok rozliczeniowy październik-wrzesień*

Rysunek 35 Touroperatorzy wg udziału w rynku (na podstawie przychodów ze sprzedaży w 2020 r.)

Źródło: Opracowanie własne na podst. Raport Touroperatorzy 2021.

Zdecydowanie najbardziej atrakcyjna jest przynależność do grupy „żółtej”, która charakteryzuje się też największymi barierami wejścia. Mimo to obecność podmiotów należących do pozostałych grup w zestawieniu dziesięciu liderów branży świadczy o tym, że również w nich można odnieść znaczący sukces.

Grupa „żółta” to trzy podmioty-liderzy polskiego rynku organizatorów turystyki, którzy generują ponad 80% sprzedaży wszystkich touroperatorów w działających w Polsce. Osiągają zarówno przewagę w dziedzinie kosztów jak i obsługi. Ich strategia to bardzo szeroki asortyment, w którym dominują produkty uniwersalne, spełniające oczekiwania większości polskich turystów, a ceny są nieco niższe niż średnie. Portfolio jest zróżnicowane (Europa, egzotyka, wyjazdy objazdowe, autokarowe, zimowe, bilety), co zapewnia relatywnie mniejsze niż u konkurentów ryzyko działalności. Przewaga konkurencyjna zdobywana jest m.in. dzięki nieosiągalnym obecnie dla podmiotów z innych grup korzyściom skali. Rozbudowana i nowoczesna sieć dystrybucji, postępująca integracja pionowa (własne hotele, środki transportu) oraz zaufanie do marek wśród turystów powodują, że przejście do tej grupy z innej nie jest prawdopodobne. Przedsiębiorstwa te koncentrują się aktualnie na rozwijaniu nowych kanałów dystrybucji, wejściu na nowe rynki oraz dalszej integracji pionowej. Pod wpływem

pandemii nietypowo dla wcześniejszej działalności biura te zaczęły rozwijać ofertę egzotyczną, która obecnie stanowi ok. 25-30% obrotów.

Grupa niebieska skupia przedsiębiorstwa, które również kierują swoją ofertę do masowego turysty oczekującego komfortowego wypoczynku – ich oferta jest uniwersalna. Nie mają tak dużej skali działalności jak trzej liderzy, strategia polega więc na wyróżnieniu za pomocą wąskiego, ale bardzo głębokiego asortymentu w ulubionych regionach turystycznych Polaków (Grecos - Grecja i Cypr, Coral – 70% Turcja). Pozycjonują się jako ekspert w wyjazdach do wybranego kraju, kilku krajów lub regionu, gdzie mogą zaproponować wyjątkowo bogatą ofertę i/lub najkorzystniejsze ceny. Ten brak dywersyfikacji powoduje jednak wysokie ryzyko zakłóceń – załamanie turystyki w danym kraju może spowodować upadłość biura, czego dowodem są już nieistniejące duże polskie biura wyspecjalizowane w ofercie krajów takich jak Egipt i Tunezja. Mimo to to druga pod względem udziału w rynku grupa.

Przedsiębiorstwa najmniej atrakcyjnej grupy – szarej, podobnie jak liderzy branży oferują zorganizowany wypoczynek z dojazdem samolotem, a w ich ofercie dominują kraje basenu Morza Śródziemnego, są też najpopularniejsze regiony egzotyczne. Nie posiadają wszystkich atrybutów cenionych przez typowych turystów np. własnej sieci sprzedaży, rezydentów. Często korzystają z pakietowania usług przez pośredników (rezerwacji części składowych już po zakupie przez klienta, a nie czarterów i allotment). Nie osiągają trwałej przewagi konkurencyjnej, konkurują oferta hotelowa, której nie ma żaden inny touroperator lub częściej kosztowo, oferując niższe niż średnie ceny. Mimo wyraźnie mniejszej sprzedaży, przedsiębiorstwa te często osiągają wyższą rentowność od grupy żółtej, m.in. dzięki brakowi ryzyka niesprzedanej oferty (pakietowanie) i niższych kosztach stałych (sprzedaż przez agentów). Do tej grupy należy większość pozostałych polskich organizatorów lotniczych, nieujętych na mapie.

Grupa „pomarańczowa” oferuje relatywnie bliskie wyjazdy do miejsc w Polsce i Europie. Należą do niej podmioty wyspecjalizowane w wyjazdach autokarowych (własna flota), turystyce młodzieżowej czy pielgrzymkowej oraz w ofertach z dojazdem własnym. Bariery wejścia są niskie. Dominują małe i mikro przedsiębiorstwa. Cechy strategii to najniższe na rynku ceny oraz często budowanie relacji z klientem przez indywidualne podejście, specjalizacja - kadra specjalistów z doświadczeniem w pracy z młodzieżą czy wycieczkach objazdowych. Profil klienta to z jednej strony grupa najbardziej wrażliwa na ceny, z drugiej, ze

względu na większy udział tzw. turystyki kwalifikowanej i niszowych kierunków, osoby poszukujące nowości i preferujące aktywny wypoczynek. Zazwyczaj podmioty te charakteryzuje wyższa niż przeciętnie rentowność, w czasie pandemii jednak uległo to zmianie na skutek np. zamykania i wprowadzania kontroli granic, co miało wpływ na możliwość realizacji wyjazdów autokarowych.

Wysokie marże i rentowność oraz szczególna dbałość o relacje z klientem to cechy strategii grupy „zielonej” – organizatorów wypraw i wczasów egzotycznych. Podmioty te oferują wysokie ceny, ale także ponadprzeciętną jakość usług – tworzenie ofert na zamówienie, indywidualne podejście, pozycjonowanie jako usługi luksusowe, wyspecjalizowane kanały sprzedaży.

Najodpowiedniejszym łańcuchem dostaw do egzemplifikacji modelu wpływu finansów łańcucha dostaw na konkurencyjność będzie łańcuch jednego z liderów branży – skupionych w grupie „żółtej” podmiotów o największej, globalnej skali działalności i złożonej sieci. Strategie każdego z tych podmiotów okazały się już skuteczne, poszukują one obecnie nowych sposobów na osiągnięcie przewagi nad pozostałymi bezpośrednimi konkurentami. Finanse łańcucha dostaw, szczególnie w obecnym czasie poszukiwania drogi wyjścia z kryzysu mogą okazać się odpowiednim rozwiązaniem. Wśród trzech należących do grupy podmiotów tylko jeden, Rainbow Tours S.A. to spółka akcyjna. Jest to jednocześnie jedyny polski operator turystyczny na warszawskiej GPW (drugim jest litewski Novaturas, lider rynku w krajach bałtyckich). Pełna dostępność do danych finansowych i sprawozdań na temat informacji niefinansowych jest w wypadku niniejszych badań dużym atutem.

Jak każde z dużych biur podróży Rainbow Tours posiada setki tysięcy kontrahentów w destynacjach turystycznych na całym świecie. Badania jakościowe przeprowadzone techniką pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) obejmą prosty łańcuch dostaw wyodrębniony z tej sieci – uwzględnia ogniva pełniące różne role w łańcuchu turystycznym (z rysunku 27). Ogniva te wybrane zostaną metodą doboru nielosowego, poprzez dobór jednostek typowych oraz dobór celowy. Jako jednostki typowe poszukiwanego prostego łańcucha dostaw przyjęto spełniające wszystkie z poniższych kryteriów:

- typowy region lokalizacji,
- typowa oferta (przedmiot i standard),

- miejsce w sieci dostaw (charakter działalności) o wysokiej oczekiwanej wartości dodanej z wdrożenia SCF.

Na podstawie danych z wyszukiwarki ofert na stronie r.pl (w kwietniu 2022), biuro podróży oferuje łącznie 1960 różnych wyjazdów, w tym najwięcej w Grecji (304), Turcji (197), Hiszpanii (195) i Egipcie (125). Wśród regionów turystycznych wyraźnym liderem jest Riwiera Turecka (116 ofert). Wybrany rynek działalności operacyjnej ogniw w miejscu recepcji turystycznej został więc najważniejszy region sprzedaży oferty Rainbow Tours, który jest jednocześnie najczęściej wybieranym przez polskich turystów regionem turystycznym (PAP, 2021). Riwierę Turecką można określić typowym miejscem zorganizowanego wypoczynku Polaków.

Typowa – najczęściej wybierana oferta w wybranym regionie turystycznym to zgodnie z analizą strategii Rainbow Tours wyjazdy z wyżywieniem w opcji *all inclusive i ultra all inclusive*, do hoteli o wyższym standardzie (4 i 5 gwiazdek), w tym coraz częściej o standardzie premium. Hotele o najwyższym standardzie to jednocześnie dostawcy generujący ponadprzeciętne przychody ze sprzedaży, z uwagi na wyższe niż średnie ceny.

Zgodnie z potencjałem zastosowania SCF (rys. 40), poszukiwane ogniwa to dostawcy I rzędu oraz agenci lokalni. W przypadku Grupy Rainbow agent lokalny, stanowiący ogniwo pośrednie między dostawcami I rzędu a tourooperatorem to spółka giełdowa z większościowym udziałem Rainbow Tours, nie posiadająca jeszcze danych sprawozdawczych z pełnego roku. Jest to przedmiotowa spółka zależna prowadząca działalność na terytorium Republiki Turcji, *Rainbow Tours Destination Services Turkey Turizm Ve Seyahat Hizmetleri Anonim Sirketi*. Jest to spółka akcyjna prawa tureckiego prowadząca działalność skoncentrowaną na usługach dodatkowych takich jak organizacja wycieczek oraz planowanie i prowadzenie imprez towarzyszących sprzedawanych do klientów Spółki, a w przyszłości również innym tourooperatorom. W sieci turystycznej pełni więc rolę pośrednika II rzędu czy też *Destination Management Company* (DMC) - biura obsługujące tourooperatorów w regionie turystycznym Riwieri Tureckiej. Oprócz organizacji wycieczek lokalnych DMC pomaga w znalezieniu hotelu, wynajęciu restauracji, organizacji transportu, imprez tematycznych itp. DMC jest ekspertem lokalnego rynku i miejscowych zasobów, dzięki czemu jest w stanie zapewnić preferencyjne stawki. Spółka giełdowa Rainbow Tours Destination Services Turkey została utworzona w sierpniu 2020 r., rozpoczęła działalność operacyjną w sezonie Lato 2021,

a jej powołanie ma na celu usprawnienie wewnętrznej struktury organizacyjnej Grupy, obniżenie kosztów operacyjnych i podniesienie efektywności działania Grupy Kapitałowej, dzięki jednoczesnej rezygnacji z usług dostawców zewnętrznych, istotnej optymalizacji kosztów realizacji imprez turystycznych i podwyższeniu rentowności sprzedawanych usług dodatkowych (imprezy objazdowe i wycieczki fakultatywne (Grupa Rainbow 2021a).

Po uwzględnieniu specyficznych dla badanej sieci uwarunkowań (wysoki potencjał zaangażowania dostawców II stopnia w program SCF skoncentrowany na poprawie zrównoważoności i bezpieczeństwa), badany prosty łańcuch obejmuje zatem usługodawcę II stopnia współpracującego z wybranym usługodawcą I stopnia. Przedstawiciele obu badanych dostawców wyrazili zgodę na udostępnienie danych pod warunkiem ich anonimizacji. Prostym łańcuchem będącym podmiotem badania to zatem:

1. Touroperator Rainbow Tours,
2. Spółka zależna 100% - agent lokalny na rynku tureckim,
3. Hotel działający na terenie Riwiery Tureckiej,
4. Usługodawca prowadzący działalność na terenie hotelu z pkt. 3.

Podmiotów pełniących rolę dostawcy I stopnia i spełniających wszystkie powyższe kryteria doboru jednostek typowych jest 105 (zgodnie z wyszukiwarką na stronie www.r.pl). Ostatecznie do badania wybrano z powyższej listy hotel znajdujący się w pierwszej dziesiątce według popularności (wyszukiwarka umożliwia sortowanie według popularności) wśród hoteli o standardzie ocenionym przez Rainbow Tours na 5 gwiazdek i należących do kategorii Standard Premium, z *ultra all inclusive*. Obiekt zlokalizowany jest w atrakcyjnej i popularnej wśród polskich turystów okolicy, znajduje się w ofercie biura Rainbow od swojego otwarcia. Badany obiekt hotelowy to duży tzw. resort. W hotelu do dyspozycji turystów jest 321 pokoi, wiele różnych atrakcji, usług dodatkowych i udogodnień. Posiada lokalną kategorię *****. Również Rainbow Tours ocenił faktyczną jakość usług tego obiektu jako najwyższą i przyznał tę samą kategorię. Cena za standardowy turnus Rainbow Tours, czyli 8 dni wynosi 2900-4173 zł/osobę, w zależności od terminu (Rainbow, 2022). Przeprowadzony został również wywiad z jednym z usługodawców działających na terenie hotelu, a więc mającymi bezpośredni kontakt z turystami, co kwalifikuje go jako dostawcę II rzędu usług cząstkowych tworzących produkt turystyczny. Wybrano usługodawcę charakterystycznego dla badanego rejonu - przyhotelowy zakład świadczący usługi SPA, kosmetyczne, fryzjerskie, tatuażu – przedsiębiorstwo usługowe

typowe dla hoteli zlokalizowanych na Riwierze Tureckiej. Zakład usługowy prowadzi działalność w badanym hotelu od jego otwarcia. Więcej danych dotyczących ogniw badanego prostego łańcucha, pochodzących z pogłębionych wywiadów, przedstawiono i przeanalizowano w kolejnych rozdziałach.

Źródła użytych w badaniach danych dla Rainbow Tours to portale z danymi polskich spółek giełdowych Biznesradar (Biznesradar 2022 a; Biznesradar 2022 b; Biznesradar 2022 c), Investing.com (2022), Raporty z działalności niefinansowej Rainbow Tours (Grupa Rainbow 2021a; Grupa Rainbow 2022a) oraz skonsolidowane raporty roczne za lata 2019, 2020 i 2021 (Grupa Rainbow, 2020; Grupa Rainbow, 2021, Rainbow, 2022d). Natomiast dla pozostałych kontrahentów dane pochodzą z uzupełnionych kwestionariuszy wywiadu w tym załączonych do wywiadu danych księgowych. Kolejne kroki badawcze to analiza aktualnej strategii i otoczenia konkurencyjnego łańcucha, wskazanie dobrych praktyk z zakresu SCF, które prowadzą do maksymalizacji potencjału konkurencyjnego łańcucha dostaw opracowanie modelu pomiaru efektów SCF dla konkurencyjności łańcucha oraz jego egzemplifikacja.

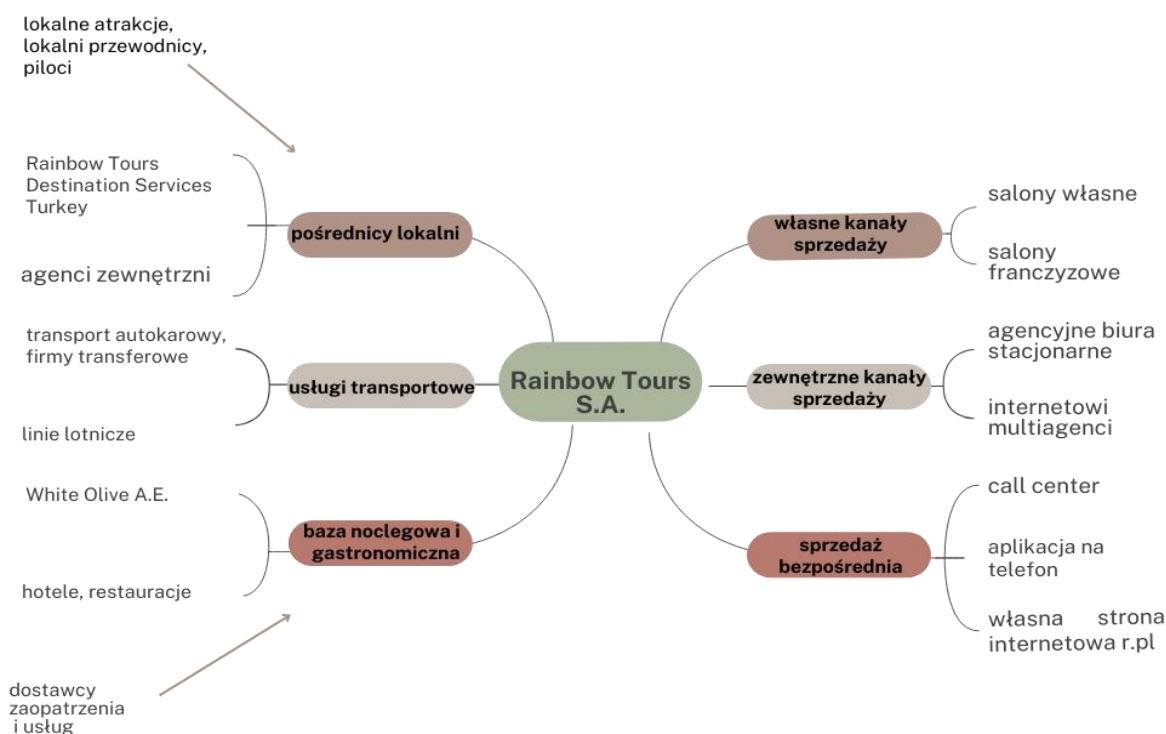
Wywiady przeprowadzono w kwietniu 2022 (tuż po otwarciu nowego sezonu po zimowej przerwie). Były pół ustrukturyzowane – oparte o dwa kwestionariusze wywiadu (różne dla rodzaju działalności) stanowiące schemat rozmowy. W kwestionariuszu pojawiły się pytania zamknięte oraz otwarte, a także tabela do uzupełnienia danymi finansowymi. Wywiad wymagał konsultacji z innymi działami (księgowości i w przypadku hotelu, menedżera operacyjnego). Pierwszym etapem był kontakt z rozmówcą (właścicielem), przedstawienie scenariusza wywiadu oraz ustalenie dodatkowych potrzeb i wyznaczenie terminu kolejnego, dłuższego spotkania (rozmowy przeprowadzone były w formie spotkań online z użyciem komunikatora WhatsApp). W międzyczasie zgodnie z prośbą właścicieli dodatkowo przetłumaczono pytania do księgowości na j. turecki i przesłano im do wypełnienia. Oprócz odpowiedzi na pytania ze scenariusza znacząca część wywiadu to swobodne wypowiedzi, z których wiele zostało uwzględnionych jako dodatkowe dane źródłowe.

4.2 Strategia sieci i jej skuteczność

Rainbow Tours S.A. to spółka akcyjna prowadząca działalność w zakresie Organizatorów Turystyki (PKD 79.12) oraz Informacji Turystycznej (PKD 79.90.B), oferująca głównie usługi turystyczne. Grupa Kapitałowa Rainbow Tours, głównie poprzez działalność realizowaną przez jednostkę dominującą w Grupie, tj. poprzez działalność Rainbow Tours S.A. zajmuje się przede

wszystkim sprzedażą własnych imprez turystycznych, a ponadto sprzedażą biletów lotniczych, autokarowych i promowych oraz w niewielkim stopniu pośrednictwem w sprzedaży imprez turystycznych innych touroperatorów. Firma została założona w Łodzi na początku przemian ustrojowych w Polsce (1990 r.) jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i niemal od razu zapisało się w historii polskiej turystyki m.in. pierwszym branżowym katalogiem (1992 r.) oraz uruchomieniem pierwszego czarteru do Tunezji (1994 r.). Ważne wydarzenie z rozwoju firmy to przekształcenie w spółkę notowaną na warszawskiej giełdzie w 2003 r. Rainbow Tours koncentruje się na działalności na rynku polskim (99%)(Sprawozdanie za 2020), ale prowadzi także sprzedaż swojej oferty za pośrednictwem partnerów lokalnych w Czechach, na Słowacji, Litwie i Białorusi oraz własnej spółki na Ukrainie. Sprzedaż oferty turystycznej na rynkach sąsiednich krajów jest jednym z elementów wskazywanych w strategii rozwoju Rainbow Tours. Obecnie spółka oferuje wyłącznie wyjazdy zagraniczne, jednak rozważa wprowadzenie do oferty spółki z Ukrainy wycieczki objazdowe po najatrakcyjniejszych turystycznie miastach Polski. Misją Rainbow Tours jest „wspólne i ciągłe poznawanie zmieniających się wakacyjnych marzeń klientów i spełnianie ich w stu procentach”. Głównym celem Grupy jest „stworzenie najlepszego biura podróży w Polsce, którego renomę uznają wszyscy Polacy. Nazwa Rainbow Tours ma być synonimem jakości, rzetelności i doświadczenia pracowników. Oprócz tego powinna się kojarzyć ze stuprocentową satysfakcją z wakacji i poznawania prawdziwego oblicza odwiedzonych miejsc”.

Schemat powiązań w sieci Rainbow Tours jest zbliżony do typowego łańcucha dostaw produktu turystycznego przedstawionego na rys. 27. Touroperator Rainbow Tours S.A. pełni rolę przedsiębiorstwa centralnego – pośrednika organizatora I rzędu i jednocześnie integratora usług cząstkowych dostawców I rzędu takich jak usługi transportowe, noclegowe, gastronomiczne, przewodnickie, atrakcje turystyczne. W pewnych lokalizacjach pojawia się pomiędzy dostawcami I rzędu a tourooperatorem agencja przyjmująca w w roli pośrednika, np. spółka zależna Rainbow Tours na rynku tureckim, jednak nie jest to regułą. Rainbow Tours S.A. nie ma bezpośrednich powiązań z dostawcami II rzędu takimi jak dostawcy i usługodawcy hoteli, część podwykonawców usług cząstkowych, z których pośrednicy tworzą np. ofertę wycieczek lokalnych. Grupa Rainbow posiada także rozwiniętą i zróżnicowaną sieć dystrybucji. Schemat sieci Grupy został przedstawiony na wykresie (rys. 36).



Rysunek 36 Schemat sieci Grupy Rainbow

Źródło: Opracowanie własne

Na łańcuch wartości Grupy Kapitałowej Rainbow Tours składają się następujące główne procesy (rys. 36):

1. Przygotowanie oferty przez Dział Produktu Rainbow Tours S.A., w tym kontraktowanie: Umowy z hotelami podpisywane są bezpośrednio przez Spółkę, DMC odpowiada natomiast za transport i wycieczki w danej destynacji. Zaangażowanie DMC w przygotowanie nowego produktu może sięgnąć około 95%. Z czasem rola Spółki na lokalnym rynku rośnie, co w znacznym stopniu zmniejsza zakres współpracy z DMC.

Potencjał SCF – podczas pandemii priorytetem stała się elastyczność kontraktów, spółka z powodzeniem ograniczyła wartość i obowiązki płatności zobowiązań wynikające z umów z dostawcami na podstawie klauzul o sile wyższej. Ryzyko zostało więc przeniesione na kontrahentów, kontraktowanie jest punktem aktywacji instrumentów operacyjnych SCF.

2. Marketing obejmuje przygotowanie i dystrybucję materiałów reklamowych w postaci tematycznych katalogów (kilkanaście typów na sezon), reklam w mediach oraz udziału w targach. Sprzedaż

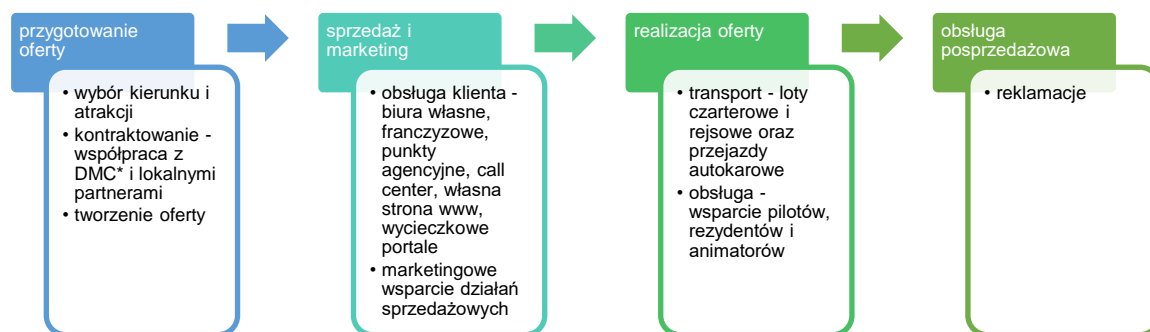
Potencjał SCF – głównym punktem aktywacji SCF związanym z marketingiem i sprzedażą jest ustalenie zasad współpracy i rozliczenie z ogniwami reprezentującymi kanały sprzedaży,

np. rozliczenie sprzedaży oferty Rainbow przez multiagenta, a także rozliczenie z kontrahentami odpowiedzialnymi za materiały reklamowe, o ile są to podmioty z którymi transakcje nie są jednorazowe a mają formę dłuższej współpracy.

3. Realizacja oferty – składają się na nią dojazd i powrót, zakwaterowanie, opieka personelu. Są to wydarzenia istotne finansowo jedynie w charakterze faktycznej realizacji zamówienia, która uruchamia bieg terminu rozliczenia z kontrahentami wykonanej usługi.

Osobną kwestią jest rozliczanie wycieczek na linii biuro – piloci i rezydenci. Firma wdrożyła służący do tego celu system informatyczny SRP - platformę umożliwiającą zdalne rozliczenie się przez pilota po zrealizowanej imprezie. Trwają prace nad pełną integracją SRP z systemem księgowym firmy. Z kolei platforma wspomaganie rezydentów, tzw. Panel rezydenta, umożliwia im zdalne rozliczanie sprzedaży wycieczek.

4. Reklamacje – mają wpływ na rozliczenie z kontrahentami w wypadku roszczenia regresowego, wynikającego ze stwierdzenia odpowiedzialności danego kontrahenta za uchybienia w realizacji opłaconych przez klienta usług. W wypadku większych kwot, przewyższających możliwość szybkiego rozliczenia zgodnie z umownym terminem może być zasadne zastosowanie SCF.

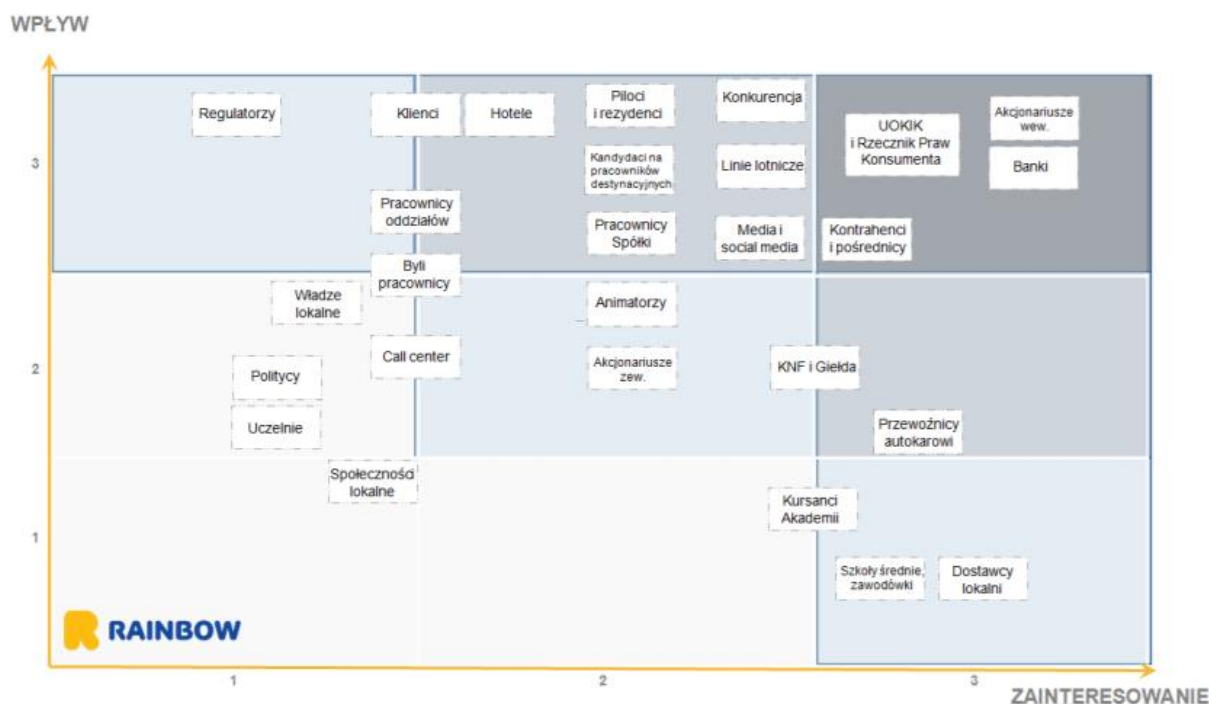


Rysunek 37 Łańcuch wartości Rainbow Tours

Źródło: Grupa Rainbow 2021a, s.24.

W swoim corocznym sprawozdaniu z działalności niefinansowej Grupa Rainbow przedstawiła mapę interesariuszy według ich wpływu na działalność grupy oraz zainteresowanie. Za podmioty o największym znaczeniu uznała akcjonariuszy, banki, Rzecznika Praw Konsumenta i Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz kontrahentów i pośredników. W kontekście uszeregowania znaczenia podmiotów tworzących turystyczny łańcuch dostaw zwraca uwagę niewielką rolę dostawców lokalnych, a także przewoźników

autokarowych, natomiast wiodąca kontrahentów, pośredników i linii lotniczych, a także mediów i social mediów.



Rysunek 38 Mapa interesariuszy Grupy Kapitałowej Rainbow Tours

Źródło: Grupa Rainbow 2021a, s.72.

Relacje z grupami interesariuszy zdefiniowanymi w prawym górnym rogu są kluczowe dla działalności biznesowej Grupy Kapitałowej Rainbow Tours oraz jej społecznej odpowiedzialności. Są to interesariusze o wysokim wpływie na biznes, jak i wysokim zainteresowaniu firmą. Zarazem odnoszą się oni do głównego obszaru działalności firmy i na nich skupione są jej działania. Relacjami z interesariuszami o wysokim poziomie wpływu (o wyniku „3” Grupa zarządza, dążąc do ich zaangażowania bądź śledzenia ich zachowań i oczekiwań, gdyż są oni niezbędni do rozwoju biznesu. Natomiast z interesariuszami, którzy wyrażają duże zainteresowanie, Grupa komunikuje się w zależności od aktualnych priorytetów i potrzeb.

Współpraca z dostawcami odbywa się na podstawie porozumień i zamówień handlowych. Udział żadnego z dostawców ani odbiorców lidera łańcucha nie przekracza 10% przychodów ze sprzedaży ogółem (Sprawozdanie z 2020 s.62). Duża dywersyfikacja dostawców i pośredników dystrybucji jest zarówno typowa dla branży jak i jest celowym elementem polityki firmy minimalizowania ryzyka uzależnienia od warunków oferowanych przez dostawców. Według danych z prospektu emisyjnego (Rainbow Tours, 2007, s.46), tylko

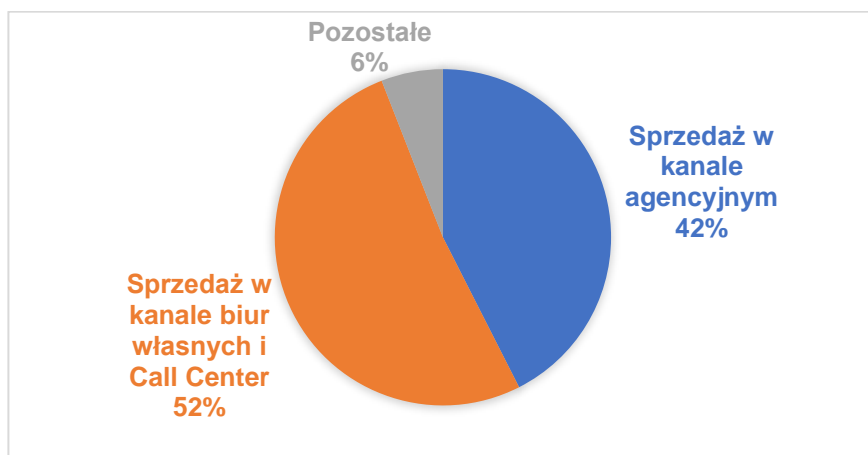
3 największych dostawców przekraczało udział w sprzedaży 3%. Najwięksi dostawcy spółki realizują usługi lotnicze, kolejną grupę tworzą organizatorzy zagranicznego pobytu działający na rynkach docelowych oraz podmioty realizujące usługi transportu autokarowego. Najważniejszymi z punktu widzenia lidera łańcucha są (wśród ogniw łańcucha) relacje z kontrahentami i pośrednikami oraz liniami lotniczymi, co potwierdza zarówno mapa interesariuszy jak i struktura zakupów. Współpraca z liniami lotniczymi nawiązywana jest w formie umowy czarteru przed sezonem turystycznym na cały rok kalendarzowy. Rozliczenia następują na bieżąco w oparciu o ostateczną wartość sprzedaży zgodnie z harmonogramem realizacji lotów czarterowych. Do linii lotniczych z którymi Rainbow Tours ma podpisaną umowę czarteru lub korzysta z lotów rejsowych należą (Rainbow, 2022a) : Corendon Airlines (Turcja), Smartwings (Czechy), Enter Air (Polska), LOT (czartery/rejsowe), Buzz (polskie Ryanair Sun) i Wizzair.

Grupa odbiorców lidera analizowanego łańcucha jest jeszcze bardziej rozdrobniona. Znajdują się w niej agenci usług turystycznych, biura podróży oraz bezpośrednio klienci indywidualni. Według prospektu emisyjnego (2007, s.46) jedynie 2 podmioty nieznacznie przekraczały 2% udziału w sprzedaży. Masowy charakter odbiorców Spółki eliminuje ryzyko jej uzależnienia. Sprzedaż realizowana jest przy wykorzystaniu czterech głównych kanałów dystrybucji: sieci własnych punktów sprzedaży we wszystkich województwach w Polsce (biur obsługi klienta), sieci agencyjnej (biura stacjonarne i internetowi tzw. multiagenci, w tym najwięksi - Wakacje.pl, Travelplanet.pl), własnej strony internetowej oraz niezależnej linii call center. Duży udział wielokanałowego własnego systemu sprzedaży w sprzedaży ogółem pozwala obniżyć koszty oraz kontrolować jej jakość i formę. Sprzedaż usług dodatkowych, w tym ubezpieczeń, wycieczek, miejsc w samolotach oraz obsługa klienta realizowane są także za pośrednictwem dodatkowego kanału – aplikacji na smartfona. Elementem strategii Rainbow jest także zwiększanie wykorzystania nowych technologii, w tym własnego systemu rezerwacyjnego, tworzonego przez spółkę TravelTech.

Tabela 16 Pracownicy i punkty sprzedaży, stan z 31.12.2020 r.

własne (sprzedające pod marką touroperatora)	95
w sieci franczyzowej	40 (w tym 2 zagraniczne)
liczba agentów zewnętrznych (aktywnych)	ok. 1200
Liczba pełnoetatowych pracowników (tylko touroperatora)	552 (348 w oddziałach)

Źródło: Raport Touroperatorzy 2021.



Rysunek 38 Przychody Spółki dominującej ze sprzedaży imprez turystycznych w podziale na kanał dystrybucji

Źródło: Grupa Rainbow, 2021a.

Kluczowym elementem strategii Grupy Rainbow jest integracja pionowa łańcucha dostaw, w ramach której zamiarem Rainbow Tours S.A. jest, przy jednoczesnej rezygnacji z usług dostawców zewnętrznych, istotna optymalizacja kosztów realizacji imprez turystycznych. Grupa dąży do objęcia swoją działalnością wszystkich procesów niezbędnych do tworzenia produktu turystycznego. Jako podmiot dominujący Rainbow Tours S.A. odpowiada zarówno za opracowanie strategii działania Grupy oraz monitorowanie jej wykonania, jak i za zapewnienie finansowania zewnętrznego dla spółek zależnych. Z jednej strony firma realizuje integrację w przód – przejmowanie sieci sprzedaży agencyjnej (przejęcia sieci sprzedaży agencyjnej ABC Świat Podróży oraz Forte Trip) oraz zwiększanie sieci własnej sprzedaży (zarówno salony własne jak i franczyzowe). Z kolei przejawem integracji w tył jest posiadanie 100% zależnych podmiotów zarejestrowanych na najważniejszych rynkach turystycznych (Turcja i Grecja). Przez działalność tych podmiotów zwiększa realizację usług noclegowych przez podmioty własne lub długoterminowo wynajmowane (White Olive A.E. w Grecji 1480 miejsc w hotelach), a także zwiększa rentowność sprzedawanych usług dodatkowych (spółka turecka). Celem Grupy jest także konsolidacja rynku czarterów, tak by z zyskiem odsprzedawać bilety mniejszym touroperatorom oraz wypełnienie miejsc w czarterowanych samolotach, co w znaczącej mierze determinuje rentowność całej imprezy turystycznej. Spółką zależną, odpowiedzialną za te działania jest Bee & Free. Opisana polityka widoczna jest w strukturze firmy i działalności poszczególnych tworzących ją podmiotów.

„My Way by Rainbow Tours” Sp. z o.o. to spółka zależna bezpośrednio w 100% i prowadząca działalność pośredników turystycznych (7911B). To marka odpowiedzialna za prowadzenie Akademii Rainbow - jednostki szkoleniowej współpracującej z biurem podróży Rainbow. W ramach Akademii prowadzone są kursy pilotów wycieczek, rezydentów turystycznych oraz animatorów czasu wolnego oraz liczne szkolenia uzupełniające (angielski w turystyce, wyjazdy studyjne, pierwsza pomoc, religie świata itp). Wcześniej wprowadziła ofertę opartą na dynamicznym pakietowaniu (pakietowaniu w czasie rzeczywistym, do samodzielnego pakietowania wczasów przez turystę w oparciu o loty rejsowe i prawie 100 tys. dostępnych hoteli) (Rainbow, 2016). Skorzystać z oferty można było za pomocą wyszukiwarki wbudowanej w stronę główną Rainbow R.pl. ABC Świat Podróży Sp. z o.o. jest spółką zależną bezpośrednio, Rainbow posiada w niej 100% udziałów. To sieć biur sprzedaży agencyjnej przejęta przez Rainbow Tours w 2008 r., która od 2013 działa jako biura franczyzowe Rainbow, sprzedając równocześnie ofertę innych touroperatorów (Rainbow, 2022b). Kolejne spółki zależne:

- BEE & FREE Sp. z o.o. – zależna bezpośrednio, 100% udziałów, przejęta w 2018 r., przedmiot działalności to sprzedaż bloków miejsc w samolotach czarterowych (Rainbow, 2018);
- Rainbow Incentive & Incoming Sp. z o.o. – zależna bezpośrednio, 100% udziałów, przejęta w 2018, specjalizuje się w przygotowywaniu oferty kierowanej do firm, oferując różnego rodzaju zorganizowane imprezy motywacyjne (*incentive*) oraz organizacją imprez w Polsce dla klientów zagranicznych (*incoming*). Przed przejęciem Rainbow Incentive & Incoming Sp. z o.o. (dawniej: ABC Świat Podróży Sp. z o.o.) było siecią biur podróży zlokalizowanych w centrach handlowych województwa wielkopolskiego i pośredniczących w sprzedaży oferty największych touroperatorów krajowych i zagranicznych (Rainbow 2018a);
- Rainbow Tours Biuro Podróży Sp. z o.o. – zależna bezpośrednio, 100% udziałów, przejęta w 2018, główna działalność to pośrednictwo w sprzedaży materiałów i usług marketingowych dla spółek Grupy Kapitałowej Rainbow Tours (Rainbow, 2018c);
- TravelTech Sp. z o.o., zależna bezpośrednio – 71% udziałów należy do Rainbow, to działający od 2006 roku krakowski software house, specjalizujący się w tworzeniu i rozwoju internetowych platform rezerwacyjnych dla biur podróży, w tym agentów. Współpracuje z globalnymi systemami rezerwacyjnymi, liniami lotniczymi, przewoźnikami kolejowymi i agentami oferty hotelowej, zatrudnia kilkunastu analityków, menadżerów projektów oraz programistów (TravelTech, 2021);

- Portal Turystyczny Sp. z o.o., 65% udziałów należy do Rainbow, założony w 2006 r., działalność to internetowa i telefoniczna obsługa klientów.

Podmioty zależne - agenci lokalni na głównych rynkach przyjmujących to:

- White Olive A.E., Grecja, Ateny, spółka akcyjna prawa greckiego zależna bezpośrednio udział 65,98% / , działalność hotelowa, właściciel i długoterminowy najemca kilku hoteli;
- White Olive Premium Lindos A.E., Grecja, Ateny, spółka akcyjna prawa greckiego Zależna pośrednio (udział pośredni) – podmiot nabyty w 2019 r. zależny bezpośrednio w 100% od White Olive A.E., działalność hotelowa;
- Rainbow Tours Destination Services Turkey Turizm Ve Seyahat Hizmetleri A.S., Turcja, Alanya, zależna bezpośrednio spółka akcyjna prawa tureckiego, działalność organizatorów turystyki, szerzej opisana dalej jako jedno z ogniw łańcucha.

Strategia produktowa firmy to tworzenie oferty uniwersalnej i odpowiadającej na różnorodne oczekiwania klientów, skierowanej przede wszystkim do masowego klienta (Grupa Rainbow 2021a). W portfolio produktowym Spółki znajduje się wypoczynek i zwiedzanie miejsc przez cały rok na wszystkich kontynentach (oprócz Antarktydy), w prawie 100 krajach, z wylotami do 150 destynacji. W portfolio znajdują się wyjazdy wypoczynkowe, zwiedzanie oraz łączące obie te formy spędzania czasu wolnego. Największy udział w sprzedaży mają, podobnie jak u konkurentów, oferty letniego wypoczynku z transportem lotniczym w krajach basenu Morza Śródziemnego: Turcja, Grecja, Hiszpania, Egipt, Tunezja, Bałkany i Włochy. Zdecydowanie największą popularnością cieszą się wyjazdy w opcji *all inclusive*, do hoteli o wyższym standardzie (4 i 5 gwiazdek). W ofercie istotną rolę odgrywają obecnie również zwykle ponadprzeciętne dochodowe wycieczki objazdowe, egzotyczne i egzotyczno-objazdowe, a także wypoczynek w opcji *ultra all inclusive*. Obecnie duży wpływ na popularność kierunków mają pandemiczne ograniczenia (im mniejsze, tym większa skłonność zakupu). W 2020 roku średnia cena imprezy turystycznej w Rainbow Tours S.A. wyniosła 4 091 zł. Tak wysoka wartość dla całego okresu 2020 roku (w porównaniu do lat wcześniejszych) wynika z dużego udziału I kwartału 2020 (droższe wyjazdy egzotyczne) w całym 2020 roku. To właśnie „egzotyka light” jest wyróżnikiem oferty Rainbow na tle konkurentów, który może znacząco zwiększać przewagę konkurencyjną. Są to wyjazdy, które można określić wygodną i relatywnie niedrogą egzotyką - wczasy wypoczynkowe z odrobiną zwiedzania. Obejmują

bezpośredni przelot PLL LOT i wliczony w cenę wstęp do najciekawszych atrakcji danego kierunku.

Ponadto portfolio produktowe obejmuje:

- sprzedaż lotów – wyszukiwarka łącząca loty rejsowe, low-cost i czarterowe,
- *city break* – kilkudniowe pobyty w ciekawych miejscach Europy i świata, głównie miastach,
- egzotyka zarówno z dołotem dreamlinerem, lotami czarterowymi czy rejsowymi, jak i egzotyczne rejsy statkiem realizowane luksusowymi statkami armatora Costa. Egzotyka była typowa dla sezonu zimowego, podczas pandemii rozwinęta została także oferta egzotyki w sezonie letnim.
- w reakcji na pandemię koronawirusa - wczasy w Polsce „Odkrywaj Polskę na nowo” (1,5% wszystkich sprzedanych wycieczek w 2021r.).

Inne przejawy różnorodności produktowej Rainbow to:

- cena i jakość – od pobytów w hotelach 3-gwiazdkowych, przez wczasy w 5-gwiazdkowych hotelach premium po luksusowe wyjazdy egzotyczne w kameralnych grupach
- promocje w określonych kanałach sprzedaży i terminach, dniach tygodnia, godzinach – różne korzyści przy wczesnej rezerwacji, promocyjne ceny wynikające z przedsprzedaży, zakupu w ostatniej chwili, w środę, w godzinach 13-15, osobną kategorią promocji są te wprowadzone jako reakcja na pandemię np. vouchery o wartości 110% zamiast anulacji
- dostępność geograficzna – wybór miejsca wyjazdu autokarem/wylotu samolotem z 11 lotnisk/oferta z dojazdem własnym
- długość pobytów wypoczynkowych standardowa 7 i 14 oraz nietypowa 3,4, 10,11dni
- oferty dedykowane różnym grupom społecznym:
- zorganizowane wyjazdy szkoleniowe i *incentive*,
- rodzinne – wypoczynek w hotelach z tzw. Figloklubami z polskimi animatorami,
- Spokojne Wakacje – koncept atrakcyjnych cenowo (3- i 4-gwiazdkowe hotele) spokojnych wakacji (bez tłumów i upałów) w Turcji, Grecji i Hiszpanii dla rosnącego segmentu rynku 50 i 60 latków przed i po szczycie sezonu – jest odpowiedzią na trendy demograficzne i metodą ograniczenia sezonowości, nowość od lata 2020.

Marka zależna My Way oferuje wyjazdy tworzone w oparciu o dynamiczne pakietowanie (charakterystyczne dla „szarej” grupy strategicznej tańsze wyjazdy pozwalające realizować wczasy z wyjazdem do mniej popularnych kierunków). Jej powstanie to strategiczna odpowiedź na trend indywidualizacji i samodzielnej organizacji wypoczynku z pomocą

Internetu, widoczny najbardziej u młodszych turystów. Została jednak obecnie wstrzymana w odpowiedzi na pandemię.

Model biznesowy Grupy Rainbow pozostał niezmienny podczas pandemii Covid-19, jednak Grupa podjęła szereg działań w odpowiedzi na wywołany pandemią kryzys w branży. Ogranicza ryzyko wynikające z następstw pandemii koronawirusa, m.in. przez:

- wcześniejsze rozpoczęcie sprzedaży oferty w porównaniu do ubiegłych lat,
- rozszerzenie oferty o wczasy w Polsce,
- wzbogacenie oferty o rozwiązania mające na celu zapewnienie komfortu, bezpieczeństwa klientów (pokrywanie kosztów wykonania testów do określonej kwoty, organizacja i informacja o zasadach i obowiązkach związanych z wykonywaniem testów w destynacjach),
- wzbogacenie oferty ubezpieczenia podróznego - rozszerzenie pakietów w uzgodnieniu ze współpracującymi ze Spółką podmiotami wykonującymi działalność ubezpieczeniową, o koszty leczenia, ratownictwa i transportu związane z zachorowaniem na COVID-19 i inne choroby wirusowe z grupy koronawirusów,
- elastyczność dotycząca możliwości darmowej zmiany rezerwacji do 1 tygodnia przed wyjazdem i bezpośrednio przed w przypadku uzyskania pozytywnego wyniku testu.

Misją Rainbow Tours jest zabieranie polskich turystów w najpiękniejsze i najciekawsze zakątki świata w duchu zrównoważonego rozwoju. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest więc bardzo ważnym elementem strategii sieci, choć skala działań została ograniczona w wyniku pandemii i poszukiwania oszczędności w jej następstwie. Działaniami w tym zakresie wpisuje się w trendy branży turystycznej, opisane w podrozdziale o wpływie pandemii Covid-19 na turystykę. Rainbow Tours koncentruje się przede wszystkim na propagowaniu odpowiedzialnego podróżowania i deklaruje realizację swoich imprez w tym duchu, dążąc do minimalizacji negatywnego wpływu swojej działalności w bezpośrednim otoczeniu ale także dalekim, będącym w sferze oddziaływania Grupy jako następstwo obecności klientów. Strategia obejmuje funkcjonujące i obowiązujące w ramach wszystkich spółek Grupy Kapitałowej Rainbow Tours polityki stosowane w odniesieniu do zagadnień społecznych, pracowniczych, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji oraz różnorodności (Rainbow,2022c). Deklaruje realizację następujących celów zrównoważonego rozwoju wymienionych w Agendzie 2030 ONZ (Grupa Rainbow 2021a, s.28).:

Cel 8.: Promować stabilny, zrównoważony i inkluzywny wzrost gospodarczy, pełne i produktywne zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi.

Cel 10.: Zmniejszyć nierówności w krajach i między krajami.

Cel 12.: Zapewnić wzorce zrównoważonej konsumpcji i produkcji.

Cel 14: Ochrona oceanów, mórz i zasobów morskich oraz wykorzystywanie ich w sposób zrównoważony.

Cel 15: Ochrona, przywrócenie oraz promowanie zrównoważonego użytkowania ekosystemów lądowych, zrównoważonego gospodarowania lasami, zwalczanie pustynnienia, powstrzymanie i odwracanie procesu degradacji gleby oraz powstrzymanie utraty różnorodności biologicznej.

Kluczowe wskaźniki wyników Grupy w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim to m.in. dane liczbowe i statystyczne nt. całkowitej liczby pracowników w podziale na typ zatrudnienia i płeć, w tym również na pracowników nadzorowanych, a także całkowitej liczby pracowników oddziałów sprzedaży zatrudnionych w podziale na regiony. Równie istotne dla Grupy są dane nt. różnorodności, satysfakcji i rozwoju pracowników, mierzone m.in. poprzez tematykę i wskaźniki takie jak liczba osób zatrudnionych w wyniku rekomendacji pracowniczych, czy fluktuacja pracowników w salonach sprzedaży.

W zakresie ograniczenia swojego negatywnego wpływu na środowisko podejmuje działania takie jak:

- minimalizacja wykorzystania zasobów naturalnych, recykling, w centrali w Łodzi, salonach własnych, hotelach sieci White Olive i innych miejscach działalności, w których firma ma realny wpływ na gospodarowanie zasobami,
- zarządzanie flotą autokarową - w miejscach wypoczynku efektywne wykorzystanie floty autokarowej i optymalizacja tras przejazdów autokarów (np. na transferach), dobór środków transportu o wysokiej efektywności energetycznej, autokary spełniają normy najniższej emisji spalin EURO 6 i EURO 5.
- miejsca zakwaterowania – Rainbow Tours sukcesywnie zwiększa udział miejsc z certyfikacją środowiskową, prowadzących aktywną politykę w tym zakresie, zachęca partnerów biznesowych do prowadzenia takiej polityki, w hotelach własnych dbałość o ekologię dotyczy także etapu budowy i remontów,
- atrakcje turystyczne włączane do oferty nie zagrażają środowisku naturalnemu i nie wiążą się ze złym traktowaniem zwierząt,

- promowanie odpowiedzialnej turystyki wśród klientów poprzez dobre praktyki opracowane dla danej destynacji turystycznej, przekazywane podczas wycieczek objazdowych, przez pilotów, rezydentów i w zakładce na stronie internetowej biura.

Zaangażowanie społeczne w wydaniu Grupy oznacza zarówno uczestnictwo w lokalnych działaniach społecznych, gdzie lokalny oznacza zarówno Łódź, jak i poszczególne destynacje, jak również udział w rozwoju kompetencji pracowników branży turystycznej (Grupa Rainbow 2021a). Kształcenie kadr branży turystycznej realizowane jest w ramach Akademii Rainbow, kształcącej pilotów, animatorów i rezydentów. Akademia zajmuje się też tworzeniem od 2016 r. „klas patronackich Rainbow”. Jest to projekt sprofilowanych klas w turystycznych szkołach średnich uczących zawodu animator czasu wolnego w 36 klasach w mniejszych miastach. Co roku do projektu dołączają kolejne 3 lokalizacje, wg kryterium geograficznego – celem jest siatka takich klas pokrywająca możliwie równomiernie całą Polskę. Realizując cele społeczne CSR Rainbow Tours współpracuje z organizacjami (Rainbow, b.d.):

- Fundacja Mam Marzenie – ok 40 dzieci zostało wysłanych na wymarzone przez nich wakacje, np. do Disneylandu, Grecji, na safari (mammarzenie, b.d.),
- Fundacja Gajusz – Rainbow wysyła na wakacje, kolonie podopiecznych fundacji – chore, samotne dzieci (Rainbow b.d.a)
- Fundacja New Hope for Africa – fundacja pomaga sierotom w Kenii, Rainbow wraz z fundacją realizuje budowę szkoły podstawowej i przedszkola, projekt został tymczasowo zawieszony podczas pandemii (Rainbow, b.d.b)
- Fundacja Happy Kids – rodzinne domy dziecka, w ramach dotychczasowej współpracy biuro Rainbow m.in. sfinansowało odnowienie Happy Busów, cykl szkoleń dla animatorów i wolontariuszy fundacji, przeprowadziło zbiórki rzeczowe dla dzieci, zorganizowało wakacje dla opiekunek fundacji i trwający przez rok szkolny konkurs - podopieczni zwycięskiego domu dziecka pojechali na tygodniowe wakacje na Cypr (Rainbow, 2019).

Odpowiedzialność Grupy Kapitałowej Rainbow Tours za otoczenie przejawia się aktywnym udziałem w debacie branżowej, wyrażanym poprzez członkostwo w kluczowych podmiotach i stowarzyszeniach – Polskiej Izbie Turystyki (PIT) i Polskim Związku Organizatorów Turystyki (PZOT), którego jest współzałożycielem. Zaangażowanie lokalne objął program Dobre Sąsiedztwo. W jego ramach mieszczą się działania w zakresie wsparcia fundacji działających w okolicy Łodzi. Należą do nich opisane już wsparcie Fundacji Gajusz oraz bezpośrednie wsparcie finansowe Fundacji Jaś i Małgosia, działającej na rzecz osób dotkniętych autyzmem. Ponadto firma angażuje zarówno swoje kadry jak i kapitał w szereg

oddolnych inicjatyw służących lokalnej społeczności. Promuje także wyjazdy rodzinne, honorując Kartę Dużej Rodziny. Nowym elementem CSR jest reakcja touroperatora na agresję Rosji na Ukrainę. Rainbow Tours w pierwszych dniach konfliktu zbrojnego podjęła różne działania takie jak darmowe powroty do Polski/Ukrainy czarterami (takie działania podjęła również Itaka i TUI), darmowe usługi transportu pasażerskiego busami i autokarami Grupy, zbiórki wśród pracowników i wsparcie finansowe Polskiej Misji Medycznej, dodatkowy dzień wolny dla pracowników angażujących się jako wolontariusze, co koordynuje specjalnie powołany zespół (post z 1.03.2022 na stronie FB biura, Rainbow Tours SA, 2022).

Profil klienta biura podróży Rainbow Tours według badań Statista Global Consumer Survey (Statista, 2021) w porównaniu do innych organizatorów zorganizowanego wypoczynku wyróżnia duża liczba klientów młodych (18-29 lat). Osoby do 34 r. życia stanowią 2/3 klientów biura. Ponadto to osoby żyjące w dużych i rzadziej średnich miastach, o relatywnie wysokich dochodach i małych rodzinach. Klienci Rainbow Tours to osoby szczególnie ceniące odkrywanie nowości i unikatowe doświadczenia oraz zdrowy, zrównoważony i aktywny tryb życia. Doceniają też posiadanie i dostęp do nowych technologii.

Według przedstawionej na początku analizy mapy grup strategicznych, bezpośrednie otoczenie konkurencyjne Grupy Rainbow obejmuje dwa podmioty – Nowa Itaka Sp. Z o.o. oraz TUI Poland, których model działalności jest najbardziej zbliżony. Według sprawozdania, Rainbow uznaje za konkurencję także dwa największe podmioty grupy „niebieskiej” – skoncentrowane na wybranych rynkach biura Grecos Holiday i Coral Travel. Z analizy otoczenia sporządzonej przez przedstawicieli Rainbow, wynika, że Itaka stosuje podobną strategię rozszerzania działalności sprzedażowej na pobliskie rynki, w tym Litwę, Łotwę i Czechy, a także podobnie jak Rainbow, posiada spółki zależne prowadzące działalność na kluczowych rynkach - Hiszpanii Grecji i Turcji. Główną przewagą Itaki jest największa skala działalności – od kilku lat największa sprzedaż, natomiast przewaga drugiego konkurenta – TUI wynika z przynależności do największego europejskiego koncernu turystycznego TUI Group, obecnie umożliwiającą np. skorzystanie ze wsparcia dla przedsiębiorstw w różnych państwach, w których prowadzi działalność touroperatora. W ostatnich latach TUI było skoncentrowane na zwiększeniu sprzedaży w mniej zamożnych miejscach Polski, zarówno w ujęciu regionalnym, jak i pod względem wielkości miejscowości. Przedsiębiorstwo odróżniło od konkurentów strategię poprzez znaczące obniżanie cen i zwiększenie udziału tańszych wyjazdów w ofercie.

Strategia ta nie okazała się jednak najlepsza na czas kryzysu pandemicznego, co widać w wynikach z roku 2020 przedstawionych w tabeli w aneksie. Koncern TUI Group, podobnie jak pozostali liderzy branży dąży do integracji swojej sieci. Własnością Grupy są m.in. hotele, statki wycieczkowe i organizatorzy wycieczek lokalnych.

Obecnie największe szanse i zagrożenia dla działalności sieci wynikają z otoczenia zewnętrznego. Są to skutki pandemii COVID-19 oraz wojny toczącej się w najbliższym sąsiedztwie Polski. Zarówno pandemia jak i zbrojna agresja wojsk rosyjskich na Ukrainę zachwiała poczuciem bezpieczeństwa Polaków, czyli kluczowym czynnikiem wpływającym na decyzje o wyjazdach i turystyce. Konflikt zbrojny na terenie Ukrainy może mieć liczne negatywne skutki dla całej branży, takie jak rosnące ceny paliw, wahania kursu walut - w szczególności osłabienie złotego w odniesieniu do walut rozliczeniowych: dolara amerykańskiego i euro. Ponadto możliwe jest ryzyko ograniczenia lotów nad państwami znajdującymi się na trasach przelotu do destynacji turystycznych oraz problemy finansowe lokalnych kontrahentów, dla których ważnym rynkiem wysyłającym turystów były Rosja, Białoruś i Ukraina (Np. Turcja, Grecja, Cypr i wiele innych popularnych regionów). Szansą dla Rainbow może być osłabienie jednego z głównych konkurentów, Grupy TUI, na którego wizerunek ostatnie wydarzenia mają negatywny wpływ. 34% akcji Grupy TUI należy do obłożonego zachodnimi sankcjami rosyjskiego oligarchy. TUI pojawia się więc na listach marek z rosyjskim kapitałem, które według wielu osób należy aktualnie bojkotować, co jest dużym problemem wizerunkowym w okresie szczytu sprzedaży oferty letniej (Tur-info, 2022-03-01). Kolejne ryzyko związane z aktualnym konfliktem zbrojnym to unikanie przez część polskich turystów kierunków, gdzie wypoczywają Rosjanie. Niektóre kraje w ofercie Rainbow (Turcja, Cypr prowadzą politykę otwarcia na rosyjskich turystów mimo międzynarodowych sankcji. Na rok 2022 Rainbow Tours S.A. planuje ekspansję i rozszerzenie swojej oferty pobytowej o nowe hotele w Turcji, zaznacza jednak, że większość obiektów w ofercie tureckiej Rainbow to hotele niepopularne wśród Rosjan (Rainbow Tours 2022).

Drugim, wciąż ważnym zagrożeniem jest występowanie i przedłużanie się istnienia negatywnych czynników i skutków związanych z pandemią COVID-19, w tym przedłużanie się ograniczeń w możliwości świadczenia usług turystycznych w pełnym zakresie. Łącznie lub jednostkowo mogą one mieć negatywny wpływ na płynność, sytuację majątkową oraz rentowność Spółki i Grupy, w tym m.in. na (Grupa Rainbow 2021a):

- obniżenie wartości bilansowej aktywów – udziałów w spółkach zależnych, wartości środków trwałych w spółkach zależnych oraz zaliczek wpłaconych hotelom na poczet przyszłych usług z ich strony,
- konieczność zwrotu zaliczek wpłaconych przez klientów Spółki na poczet przyszłych usług,
- obniżenie wartości wskaźników zawartych w umowach kredytowych (kovenantów), w skrajnych przypadkach przekroczenie warunków brzegowych określonych w tych umowach,
- obniżenie kwoty przepływów pieniężnych netto i większe zapotrzebowanie na finansowanie zewnętrzne,
- negatywne zmiany warunków finansowania lub ograniczenie finansowania bankowego.

Jednocześnie największą obecnie szansą jest poprawa sytuacji epidemicznej, przewidywana już na sezon letni 2022. Szansą w tym kontekście jest tzw. „odłożony popyt” na usługi turystyczne (realizacja wyjazdów turystycznych niezrealizowanych z uwagi na fale pandemii COVID-19, determinowana odłożonymi zasobami finansowymi oraz pozytywnymi nastrojami konsumenckimi po względnym powrocie do normalnego funkcjonowania życia społecznego), motywowanym m.in. zapotrzebowaniem społecznym na wyjazdy, relatywnie dobrą sytuacją ekonomiczną. Realizację tego optymistycznego scenariusza potwierdzają wyniki przedsprzedaży oferty Lato 2022 z początku 2022 r., które są już lepsze niż w rekordowo dobrym 2019 r. W lutym 2022 spółka odnotowała przychody ze sprzedaży na poziomie 114,8mln PLN, co stanowi wzrost aż o 390,9% r./r.. i 27,6% r./r. 2019 (Trigon 2022).

Niezmiennie istotnymi czynnikami otoczenia zewnętrznego jest ryzyko walutowe, wynikające z różnej waluty rozliczeń z klientami i dostawcami oraz ryzyko wahań cen paliwa, z uwagi na ważne miejsce usług transportowych w produktach oferowanych przez firmę. Szczególnym zagrożeniem są nagłe i gwałtowne wzrosty lokalne, które istotnie mogą podnieść ceny wycieczek. Ryzyko to jest częściowo ograniczane przez obowiązującą zasadę stosowania średniej ceny paliwa sprzed 2 miesięcy w ramach umowy czarterowej (Bank Pekao, 2020).

Podsumowując całą strategię konkurencyjną Grupy Rainbow jest to przemyślana strategia odpowiadająca profilowi firm tworzących najatrakcyjniejszą i najbardziej konkurencyjną grupę strategiczną branży organizatorów turystyki na rynku Polskim. Posiada wszystkie cechy dotychczas przesądzające o sukcesie w branży – dużą skalę działalności i dzięki temu zaufanie do marki, szeroką, zróżnicowaną i uniwersalną ofertę, najwyższy komfort rezerwacji dzięki rozwiniętym kanałom dystrybucji: własnym salonom sprzedaży stacjonarnej i internetowej oraz dużej sieci sprzedaży agencyjnej, komfort wyjazdu dzięki środkom

transportu i dużej dbałości o polską obsługę w miejscu wypoczynku. Ponadto dostrzega i odpowiada na opisane wcześniej trendy takie jak rosnąca rola szeroko pojętego zrównoważonego rozwoju w preferencjach turystów, komfort i bezpieczeństwo jako priorytet, większa personalizacja ofert. Strategia realizowana przez Grupę obejmuje wszystkie opisane już w części teoretycznej kluczowe elementy rezylientnego turystycznego łańcucha dostaw. Dostrzegalne jest także dążenie do przewagi kosztowej przez usprawnienie procesów, głównie dzięki strategii integracji pionowej. Mimo to spółka jest aktualnie trzecia pod względem wyników, co może skłaniać do dalszego poszukiwania nowych możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, takich jak wdrożenie do strategii finansów łańcucha dostaw.

4.3 Wyniki finansowe lidera oraz ogniw łańcucha

Grupa Rainbow posiada i realizuje strategię finansową, której najważniejsze elementy to:

- efektywna polityka walutowa mająca wpływ na finansowanie rozwoju (Grupa Rainbow 2021, s. 24),
- wykorzystanie rządowych programów pomocowych i osłonowych, w tym w ramach pakietów pomocowych dedykowanych dla organizatorów turystyki i agentów turystycznych w Polsce (Tarcza Antykryzysowa, Tarcza Finansowa dla Dużych Spółek),
- podniesienie efektywności kosztowej dzięki integracji pionowej.

W ostatnich latach, w związku z kryzysem branży wywołanym sytuacją epidemiczną, strategia finansowa Grupy Rainbow koncentrowała się na działaniach prowadzących do znaczącego ograniczenia kosztów. Zobowiązania wobec dostawców stanowią około 90% wszystkich kosztów Spółki, głównym obszarem działań było więc dążenie do zmniejszenia wartości tych zobowiązań, np. poprzez zmniejszenie programu ofertowego bez ponoszenia istotnych kosztów stałych z tym związanych. W tym celu wykorzystano zawarte w umowach wyłączenia na podstawie klauzuli o wystąpieniu siły wyższej, ograniczając w ten sposób wartość i obowiązki płatności zobowiązań. Koszty kontraktowe, tj. przyszłe zobowiązania wynikające z zakontraktowanych usług hotelowych i transportowych zredukowane były na bieżąco, poprzez dostosowanie wielkości programu do popytu (zarówno w 2020r. jak i w 2021 na podstawie odpowiednio przygotowanych kontraktów). Kolejnym działaniem Rainbow Tours było ograniczenie ponoszonych przez Spółkę kosztów stałych – administracyjnych, takich jak koszty osobowe, czynsze, koszty marketingu itp.

Analiza wyników finansowych spółki Rainbow Tours S.A. wskazuje na znaczące ich pogorszenie w 2020 r. w porównaniu do 2019 roku, którego przyczyną były skutki epidemii

COVID-19 dla branży turystycznej. Zmalała także liczba turystów, którzy skorzystali z oferty biura, w 2020 było ich 98 731, osób, co stanowi spadek o 79,9% w stosunku do roku 2019. Dane za rok 2021 (najnowsze opublikowane przez spółkę pełne dane finansowe) wskazują na skuteczność strategii wychodzenia z kryzysu. Według raportów finansowych w styczniu 2022 sprzedaż była o 36,6% wyższa niż w analogicznym okresie rekordowego do tej pory roku 2019 i aż 594,6% wyższa niż w styczniu 2021 (Tur-Info, 2022-03-02). Sprzedaż oferty Lato 2022 do 31.03.2020 była o 60% wyższa niż w analogicznym okresie 2021, co oznacza skuteczną maksymalizację przedsprzedaży i tym samym optymalizację kapitału obrotowego przez spółkę. Według raportu z roku 2021, spółce udało się znacząco podnieść wskaźniki takie jak rentowność, zysk, całkowite dochody czy przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej.¹⁰Wartość firmy w całym analizowanym okresie wynosi 4 541 000 PLN.

Tabela 17 Najważniejsze podstawowe dane dla spółki Rainbow Tours

	31.12.2019 (tys. PLN)	31.12.2020 (tys. PLN)	31.12.2021 (tys. PLN)	31.12.2019 (tys. EUR)	31.12.2020 (tys. EUR)
Liczba wysłanych turystów	491 008	98 731	335 258	-	-
Kapitał zakładowy (akcyjny)	1 455	1 455	1 455	342	315
Kapitały własne	128 686	92 809	108 221	30 219	20 111
Skonsolidowane przychody ze sprzedaży	1 745 960	434 456	1 279 424	405 867	97 102
EBITDA	56 087	- 28 899	40 010	13 038	-6 458
EBIT	38 809	-45 612	19 888	9 022	-10 194
Marża netto (rentowność) (zysk netto/przychody)	1.64%	-9.72%	1,35%	-	-
Zysk/strata netto udziałowców dominującej	28 595	- 42 208	16 480,00	6 647	-9 434
Marża operacyjna netto	13,39%	-11,68%	1,33%	-	-
Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej	115 021	-91 523	145 017	26 738	-20 456
Przepływy inwestycyjne	-51 964	-28 913	-44 359	-12 080	-6 462
Przepływy finansowe	-19 013	82 149	-45 533	-4 420	18 361

Przepływy razem	44 044	-38 287	55 125	10 238	-8 557
-----------------	--------	---------	--------	--------	--------

Źródło: Rachunek zysków i strat RT z dnia: 31.12.2020 i 31.12.2021, Skonsolidowany raport roczny SRR 2021 (Rainbow, 2022d), Skonsolidowany raport roczny SRR 2020 (Rainbow, 2021), Raporty finansowe: Przepływy pieniężne RBW (RAINBOW) (Biznesradar, 2022)

W przepływach finansowych firmy największą rolę pełnią zobowiązania handlowe. Spółka ponosi znaczne nakłady w momencie przygotowania oferty sezonu letniego, czyli w III i IV kwartale poprzedniego roku kalendarzowego. Nakłady finansowe ponoszone są na przygotowanie oferty (katalogi) oraz jej promocję (kampanie marketingowe w mediach). Mimo braku zapasów w powszechnym tego słowa znaczeniu, to w tym okresie spółka, podobnie jak inni touroperatorzy rezerwuje miejsca w hotelach, aby zabezpieczyć ich dostępność w trakcie realizacji imprezy i dokonuje przedpłat tzw. depozytów gwarancyjnych. W ramach posiadanych linii gwarancji bankowych zleca wystawianie gwarancji bankowych na rzecz kontrahentów współpracujących ze Spółką.

Dane finansowe pozostałych podmiotów prostego łańcucha nie są podane do wiadomości publicznej. Jedyne spółki giełdowe (turecka i grecka) posiadają większościowe udziały Grupy Rainbow, co wyklucza je z analizy pod kątem wdrożenia finansów łańcucha dostaw.

Tabela 18 Podstawowe dane finansowe z lat 2019 i 2021 usługodawcy II stopnia (w EUR)

rok	2019	2020
Kapitał przedsiębiorstwa	15 000	10 000
Skonsolidowane przychody ze sprzedaży	96 000	72 000
Zysk/strata netto	13 000	10 000
EBITDA	15 000	12 000
NOPAT/przepływy pieniężne z działalności operacyjnej	20 000	15 000
Przepływy inwestycyjne	-	-
Przepływy finansowe	-	-
Zobowiązania krótkoterminowe	45 000	37 000
Należności krótkoterminowe	-	-

Źródło: Pogłębiony wywiad indywidualny

Zgodnie z informacjami udzielonymi w pogłębionym indywidualnym wywiadzie w r. 2020 podstawowe wskaźniki finansowe badanego usługodawcy II stopnia nieco się pogorszyły,

jednak pozostały na satysfakcjonującym poziomie głównie dzięki wsparciu rządowemu z tytułu pogorszenia warunków działalności biznesowej spowodowanej pandemią COVID-19, które w przypadku MŚP działających w branży turystycznej w Republice Tureckiej było znaczące. Podatki zostały obniżone do minimalnego poziomu (w 2021 do zera), rząd udzielił też wsparcia finansowego osobom zatrudnionym w MŚP optując im równowartość płacy minimalnej w czasie całkowitego zamknięcia branży, co zmniejszyło poziom zobowiązań krótkoterminowych. Z uwagi na zatrudnienie w oparciu o roczne umowy podpisywane pod koniec zimy na kolejny sezon, przedsiębiorca skorzystał też z możliwości redukcji etatów i podpisał umowy na r. 2020 jedynie z wieloletnimi stałymi pracownikami. Ważną informacją jest możliwość uproszczonej ewidencji finansowo-księgowej MŚP w Turcji, z której korzysta badany podmiot. Dane udostępnione przez jego księgowość należy więc uznać za przybliżone. Zarówno rozliczenia z dostawcami materiałów jak i klientami dokonywane są w momencie transakcji, stąd charakterystyczne bardzo niskie poziomy należności i zobowiązań krótkoterminowych. Charakterystyczne dla przedsiębiorcy jest znaczne ryzyko wahań kursu walut, ponieważ z hotelem i dostawcami rozliczenia dokonywane są w EUR, z pracownikami w lirach tureckich, a ze strony klientów z uwagi na specyfikę działalności przedsiębiorca akceptuje płatności kartą i gotówką w euro, dolarach amerykańskich i lirach tureckich. Szersza analiza wskaźników finansowych przedstawiona zostanie w kolejnym rozdziale na podstawie wskaźników finansowych używanych w modelu oceny wpływu SCF na konkurencyjność.

Tabela 19 Podstawowe dane finansowe z lat 2019-2020 badanego hotelu (w tys. EUR)

rok	2019	2020
Kapitał przedsiębiorstwa	48 000	34 000
Skonsolidowane przychody ze sprzedaży	18 000	12 500
Zysk/strata netto	2 500	1 800
EBITDA	2 250	1 500
NOPAT/przepływy pieniężne z działalności operacyjnej	1 000	1 000
Przepływy inwestycyjne	0	0
Przepływy finansowe	500	400
Zobowiązania krótkoterminowe	5000	5000
Należności krótkoterminowe	4500	4100

Źródło: Pogłębiony wywiad indywidualny

Badany obiekt świadczący usługi hotelowe w latach 2019-2020 również utrzymał wskaźniki finansowe na poziomie, który biorąc pod uwagę uwarunkowania zewnętrzne można uznać za zadowalający. Mimo obniżenia wartości zysku i przychodów ze sprzedaży, zmiany te relatywnie (na tle branży) nie były duże. Również w tym przypadku wpływ miała pomoc rządowa w postaci obniżenia podatków, a także polityka firmy ograniczania ryzyka operacyjnego przez dywersyfikację działalności. Trudny sezon spowodował zmniejszenie kapitałów własnych przedsiębiorstwa, a także brak przepływów inwestycyjnych i ograniczenie przepływów finansowych.

5 Modelowanie konkurencyjności łańcucha i wyników jego ogniw ze względu na sprawniejsze zarządzanie finansami łańcucha

W niniejszym rozdziale przedstawione zostały kolejne dwa etapy postępowania badawczego (rys. 32). Pierwsza część modelu charakteryzuje etapy wprowadzenia finansów łańcucha dostaw do strategii zarządzania tym łańcuchem. Omówione zostały też czynniki, które należy uwzględnić na każdym z etapów, aby wdrożenie zakończyło się sukcesem i osiągnięciem zamierzonych celów. Opracowany w efekcie model wdrożenia finansów łańcucha dostaw, stanowi realizację jednego z celów aplikacyjnych pracy - wskazanie dobrych praktyk z zakresu finansów łańcucha dostaw, które prowadzą do maksymalizacji potencjału konkurencyjnego łańcucha dostaw. Ostatnim, bardzo ważnym etapem wdrożenia jest pomiar i analiza efektów. W części teoretycznej niniejszej pracy przedstawiono już szereg narzędzi uznawanych za odpowiednie do pomiaru efektów SCF, a także czynników kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw sektora usług turystycznych. Następnie wyłoniono i sklasyfikowano mierniki o charakterze ilościowym i jakościowym, które mają największy potencjał wykorzystania do pomiaru konkurencyjności SCF. Na tej podstawie opracowany został autorski model pomiaru wpływu zarządzania finansami łańcucha dostaw na wyniki tego łańcucha, w szczególności na konkurencyjność tworzących go przedsiębiorstw oraz całego łańcucha przedstawiony na końcu rozdziału. Z uwagi na profil działalności przedsiębiorstw tworzących badany łańcuch uwzględnione zostały czynniki specyficzne dla usługowego i turystycznego łańcucha dostaw.

Model wdrożenia oraz model pomiaru efektów stanowią spójną koncepcję działań prowadzących do optymalizacji efektów zastosowania finansów łańcucha dostaw i stanowią drugi oraz trzeci etap procesu badawczego badań empirycznych (rys. 32). Ostatnią część badań stanowi egzemplifikacja modelu metodą studium przypadku dobranej celowo prostego łańcucha dostaw będącego fragmentem sieci w branży turystycznej. W efekcie przeprowadzonych badań empirycznych zostanie wskazany zakres możliwości zastosowania opracowanego modelu w łańcuchach dostaw o różnej specyfice.

5.1 Wdrożenie sprawnego zarządzania finansami łańcucha dostaw w sieci dostaw

Przyjętym założeniem osiągnięcia pozytywnych efektów SCF jest odpowiednie, uwzględniające szereg czynników i zmiennych wdrożenie. W pierwszej kolejności scharakteryzowany został zatem autorski model wdrożenia zarządzania finansami łańcucha

dostaw z uwzględnieniem specyfiki turystycznego łańcucha dostaw. Kluczowe w planie wdrożenia są ramy finansów łańcucha dostaw (rys.13), natomiast schemat wszystkich kolejnych etapów przedstawiony został poniżej (rys. 39).



Rysunek 39 Etapy wdrożenia finansów łańcucha dostaw

Źródło: Opracowanie własne

Pierwszą czynnością powinien być wybór lidera - centralnego przedsiębiorstwa SCF. To do niego będzie należało zaplanowanie dalszych działań. Lider to inicjator usługi finansowej SCF oraz koordynator działań innych podmiotów. W łańcuchu turystycznym tę rolę pełni touroperator, ale może to być też dostawca I rzędu lub organizator/pośrednik lokalny. Lider przystępuje następnie do opracowania planu wdrażania SCF. Plan powinien być opracowany zgodnie z regułami zarządzania projektami i objąć działania takie jak określenie zadań lidera w tym np. zespołu odpowiedzialnego za realizację projektu, ocenę ryzyka, kosztorys wdrożenia, potencjalne szanse i zagrożenia. Jednym z jego najważniejszych elementów jest dobór podmiotów, które wezmą udział w programie SCF jako aktorzy główni na podstawie segmentacji. Aktorzy główni to przedsiębiorstwa w rolach kupującego i sprzedającego mające bezpośrednie relacje w łańcuchu.

Co do zasady, w celu maksymalizacji pozytywnego wpływu programu finansów łańcucha dostaw na konkurencyjność łańcucha dostaw programem powinna zostać objęta tylko część ogniw łańcucha. Założenie to jest szczególnie istotne w przypadku branży turystycznej, gdzie jedną sieć logistyczną tworzą tysiące podmiotów. Rozwiązaniem, które pozwoli ograniczyć koszt i czas wdrożenia, będzie wykonanie kilkustopniowej analizy. Pierwsza decyzja lidera powinna dotyczyć zasięgu geograficznego programu i uwzględnianych podmiotów (ich miejsca w łańcuchu). Sieci usług turystycznych prowadzą działalność globalnie, jednak zamiast jednoczesnego wdrożenia SCF na tak wielu bardzo zróżnicowanych rynkach należy skoncentrować się na mniejszym zasięgu geograficznym. Potencjał uczestnictwa podmiotów (wielkość osiągniętej wartości dodanej wynikającej z uczestnictwa) o różnym profilu działalności i roli w łańcuchu jest zróżnicowany. W przypadku sieci turystycznej największy potencjał uczestnictwa posiada touroperator, jako przedsiębiorstwo o zwykle największej skali działalności i wynikach finansowych w porównaniu do pozostałych ogniw - prawdopodobny lider SCF. Duża oczekiwana wartość dodana z SCF charakteryzuje dostawców I rzędu oraz pośredników lokalnych, w szczególności o znaczeniu strategicznym. Potencjał wdrożenia SCF u dostawców II rzędu jest niski, z uwagi na brak bezpośrednich relacji z liderem sieci. Agenci i pośrednicy w kraju turyści posiadają pewien potencjał wdrożenia SCF, jednak musieliby to być niezależni pośrednicy, sprzedający w większości ofertę jednego touroperatora, co w praktyce rzadko ma miejsce. Jeśli touroperator posiada udziały większościowe, ich współpraca w

dziedzinie finansów nie jest SCF. Natomiast agenci zewnętrzni zwykle sprzedają także oferty bezpośredniej konkurencji.



Rysunek 40 Aktorzy główni w sektorze usług turystycznych według potencjału uczestnictwa w finansach turystycznego łańcucha dostaw

Źródło: Opracowanie własne

W celu maksymalizacji pozytywnych efektów wdrożenia, narzędzie segmentacji dostawców powinno analizować zmienne dopasowane do specyfiki branży, łańcucha i oczekiwanych celów (w badanym przypadku – zwiększenie konkurencyjności łańcucha). Poniższa tabela zawiera wybór zmiennych, z których lider SCF powinien wybrać kryteria. W zależności od liczby kontrahentów – potencjalnych uczestników programu oraz dostępności danych może uwzględnić wszystkie, część lub tylko 2 najważniejsze kryteria. Poniższy wykaz został opracowany w oparciu m.in. o propozycje opisane w części teoretycznej w podrozdziale 2.3. W wyniku segmentacji wskazani zostają aktorzy główni bezpośrednio objęci SCF. Kryteria odpowiednie do przeprowadzenia segmentacji podmiotów/produktów turystycznych przedstawione zostały w Tabeli 20.

Tabela 20 Kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw do SCF

		Kryterium I	Kryterium II
1	Macierz Kraljicia	Wpływ na wartość całego łańcucha	Ryzyko operacyjne i finansowe związane z kontrahentem
2	Potencjalne korzyści z SCF	Dostęp do kapitału (koszt kapitału)	Różnica w ratingu między dostawcą i klientem
3	Perspektywa dostawcy Monczki	Potencjał rozwojowy dostawcy	Siła oferty dostawcy

4	Partnerstwo (4 zmienne)	Wymiana informacji, zaufanie	Poziom integracji procesów, finansów
		Trwałość współpracy	Potencjał i chęć rozwoju

Źródło: Opracowanie własne.

W najczęściej wykorzystywanej macierzy Kraljicia tradycyjnie analizowany jest wpływ na wynik finansowy kontrahenta dokonującego segmentacji (zysk organizacji). W przypadku SCF kryterium temu odpowiada wpływ na wartość całego łańcucha dostaw. Drugą zmienną jest ryzyko dostaw związane z kontrahentem. W przypadku łańcucha turystycznego jest to związane z nim ryzyko operacyjne i finansowe – wynikające z trudności substytucji ze względu na klientów, sezonowość kupowanych towarów, terminy dostaw lub złożoność transportowo-logistyczną. Ryzyko to kryterium, które w usługach turystycznych ma ogromne znaczenie – upadłość lub niewywiązanie się ze świadczenia usługi przez podmioty sieci turystycznej często powoduje szereg poważnych zakłóceń np. niemożność powrotu do kraju lub brak miejsca noclegowego klientów, często rozgłaszane w mediach, a w konsekwencji utratę reputacji. Ważną perspektywą w przypadku chęci maksymalizacji wspólnych korzyści (a takie są co do zasady w SCF) jest propozycja Monczki (2015), aby oceniać wzajemne znaczenie relacji. Wymiary oceny portfela to specyficzne dla dostawcy ryzyko dostaw w postaci siły oferty, a także potencjał rozwojowy danego dostawcy. Liczba potencjalnych dostawców, udział klienta w obrotach dostawcy, posiadanie narzędzi, trendy cen rynkowych i rozwój przyszłego popytu są kryteriami oceny mocy dostawczej (siły oferty) dostawcy. Potencjał rozwojowy dostawcy musi być określony na podstawie działań operacyjnych produkcji, logistyki i rozwoju. Po uwzględnieniu perspektywy dostawcy, SCF powinno być wdrażane tylko u dostawców, których lider SCF jest klientem kluczowym lub rozwojowym. U pozostałych wystarczy podstawowy program P2P i usprawnienie przepływów przez narzędzia automatyczne typu e-bankowość. Z kolei zdaniem Wildemanna, segmentacja powinna wskazywać potencjalną wartość, jaką SCF może przynieść wspólnie bazie dostawców i nabywcy (rys. 17). Kryteria te umożliwiają unikanie wykluczenia przez ocenę łatwości dostępu do kapitału, posiadanych zasobów, potencjału rozwojowego dostawcy.

Niezmiernie ważny dla sukcesu wdrożenia SCF jest stopień integracji łańcucha dostaw i dojrzałość relacji. Poziom relacji należy więc ocenić już na etapie segmentacji. Ciekawsze propozycje zmiennych do oceny tego kryterium to:

- Etap rozwoju partnerstwa w łańcuchu dostaw – według Tabeli 5 (Harrison, van Hoek Piocha, Dyczkowska) – główne kryteria różnicowania to znaczenie strategiczne oraz zaangażowane nakłady i czas, zaufanie, chęć doskonalenia;
- Dojrzałość zarządzania procesami łańcucha dostaw – według Modelu SCPM3 (Rysunek 4, Tabela 9), głównie: efektywne przetwarzanie wewnętrznych i zewnętrznych rozliczeń finansowych w łańcuchu dostaw - Czy jest wdrożone P2P i jakie elementy (s. 35)? Określenie stopnia dojrzałości relacji podmiotów pełniących role aktorów głównych (bezpośrednio współpracujących). Na tej podstawie zostanie podjęta decyzja o kwalifikacji do SCF, zastosowaniu narzędzi operacyjnych, taktycznych lub strategicznych, w wypadku wyboru taktycznych lub strategicznych – to kryterium silnie wpływa na wybór konkretnego narzędzia;
- Określenie relacji kooperantów w łańcuchu dostaw i wskazanie odpowiadających im działań (zgodnie z „Diamentem Współpracy Darmstadt” Tabela 6) - jest to też kryterium doboru konkretnego narzędzia SCF.

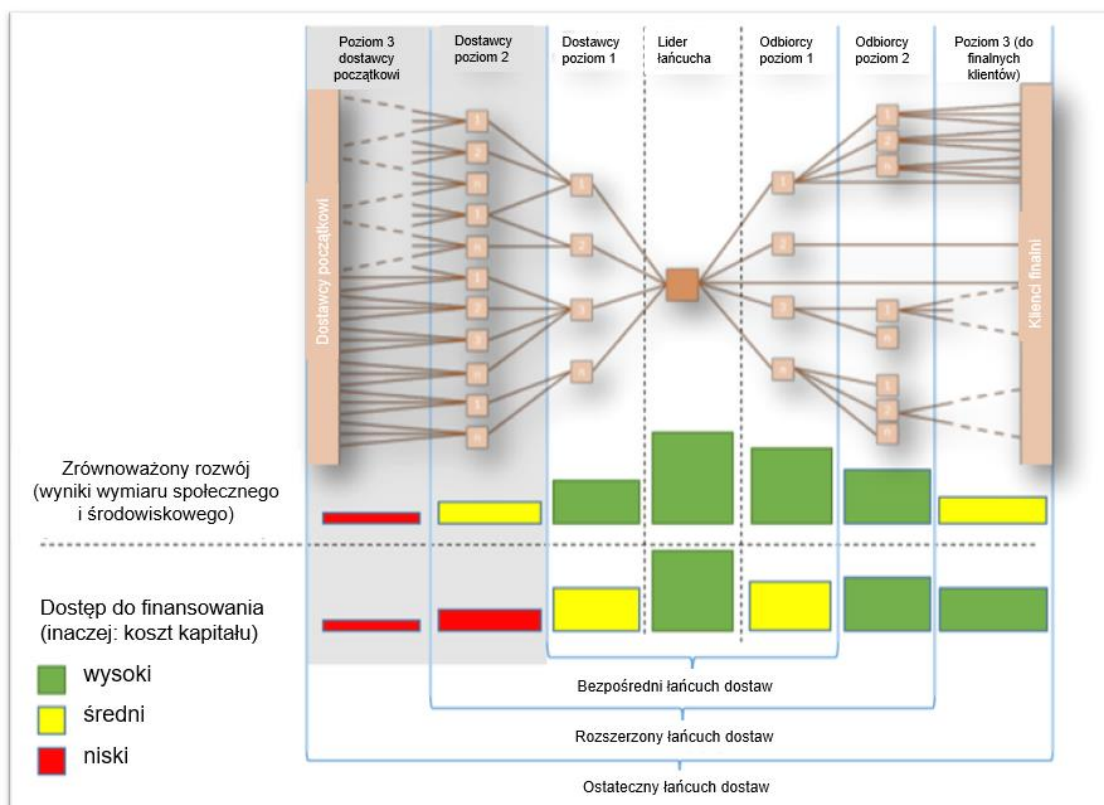
Podsumowując zagadnienie segmentacji podmiotów do SCF, jest to bardzo ważny etap wdrożenia, mający znaczący wpływ na osiągnięte efekty. Choć wszystkie wymienione kryteria są ważne, w przypadku tak dużej liczby potencjalnych uczestników jak w sieci turystycznej, zasadne będzie przeprowadzenie kilkietapowej selekcji do programu. Decydująca będzie możliwość pozyskania potrzebnych danych. Na potrzeby niniejszej pracy przedsiębiorstwa reprezentujące dostawców I i II rzędu w badanych prostych łańcuchach logistycznych zostały ocenione według kryteriów wyłonionych w tabeli 20. Potrzebne dane pozyskane zostały w zogniskowanych wywiadach pogłębionych z ich przedstawicielami (właścicielami lub managerami). Wyniki przedstawione zostały w podrozdziale Wariantowanie zarządzania finansami łańcucha dostaw.

Na podstawie analizy kluczowych czynników kształtujących obecnie konkurencyjność i rezyliencję sieci dostaw w branży turystycznej, a także najnowszych kierunków rozwoju koncepcji finansów łańcucha dostaw, model wdrożenia został uzupełniony o „uzupełniający program SCF”, oparty na innych, specyficznych kryteriach kwalifikacji. Zakłada on objęcie oddalonych od lidera ogniw sieci logistycznej, którzy w wyniku segmentacji nie zostali uwzględnieni w podstawowym programie finansów łańcucha dostaw, dodatkowym, węższym

programem współpracy dotyczącej przepływów finansowych, skoncentrowanym na celach dotyczących rozwoju zrównoważonego i bezpieczeństwa, w tym zdrowotnego.

Zarówno przegląd literatury dotyczącej współczesnej interpretacji pojęcia trwałej przewagi konkurencyjnej jak i znajomość badanej branży wskazuje na zasadność objęcia wybranych podmiotów łańcucha uzupełniającym programem współpracy finansowej na podstawie kryteriów spełniania celów rozwoju zrównoważonego i bezpieczeństwa, w tym w szczególności zdrowotnego. Obejmuje ona podmioty należące do sieci, ale nie zakwalifikowane do podstawowego programu finansów łańcucha dostaw, zwykle ze względu na niski stopień dojrzałości współpracy. W szczególności są to podmioty pełniące rolę dostawców drugiego, rzadziej pierwszego stopnia. Model współpracy z tymi podmiotami to połączenie współpracy w zakresie finansów w ramach opisanej w kroku piątym wdrożenia strategii P2P z rozwinięciem koncepcji finansów zrównoważonego łańcucha dostaw (SSCF) o analogiczny program dotyczący bezpieczeństwa, w szczególności zdrowotnego. Mimo dość niskiego potencjału tych podmiotów do uczestnictwa w podstawowym programie SCF (rys. 40), istnieje szereg przesłanek wdrożenia tak rozumianego uzupełniającego programu finansów łańcucha dostaw, w tym:

- wykazana (podrozdział 3.4) kluczowa rola realizacji celów rozwoju zrównoważonego w zakresie wymiaru społecznego i środowiskowego w kształtowaniu rezyliencji turystycznej sieci, a także osiągnięciu przez nią przewagi konkurencyjnej,
- wykazana (podrozdział 3.4) kluczowa rola zapewnienia poczucia bezpieczeństwa w kształtowaniu odporności turystycznej sieci, a także osiągnięciu przez nią przewagi konkurencyjnej,
- opisana w podrozdziale 3.3 specyfika sieci logistycznej produktu turystycznego – bezpośredni kontakt turysty z każdym z podmiotów tworzących ten produkt, co zwiększa znaczenie nawet małych podmiotów z końca łańcucha dla odbioru usługi przez klienta, w tym jej jakości ale też spełniania kryteriów zrównoważoności,
- podmioty, które najpilniej potrzebują poprawy wyników w zakresie celów środowiskowych, społecznych, zdrowotnych i bezpieczeństwa to dostawcy nie współpracujący z liderem bezpośrednio (rys.41), które zazwyczaj nie zostają zakwalifikowane do „klasycznego” programu SCF i jednocześnie dostawcy o największej trudności z dostępem do kapitału.



Rysunek 41 Asymetryczny rozkład zagrożeń związanych ze zrównoważonym rozwojem i dostępem do finansowania w sieci dostaw

Źródło: Opracowanie na podstawie: de Boer i in., 2017, s.2

Kryteria segmentacji podmiotów do programu SCF skoncentrowanego na poprawie zrównoważoności i bezpieczeństwa w sieci to łatwość dostępu do kapitału, posiadane zasoby, potencjał rozwojowy. Analiza tych kryteriów pozwoli zidentyfikować przedsiębiorstwa o lepszym ratingu i większych zasobach finansowych w których przypadku sprawdzą się rozwiązania SCF „nagradzające” oraz perspektywicznych dostawców o ograniczonych możliwościach samodzielnego wdrożenia oczekiwanych przez lidera rozwiązań, do których skierowane będą rozwiązania „wspierające”. Rozwiązania nagradzające są kierowane do podmiotów, które poprawiły wyniki, a wspierające – udzielane w celu umożliwienia poprawy wyników poprzez odpowiednie inwestycje. Działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa obejmują bezpieczeństwo sanitarne m.in. wyposażenie, procedury związane z higieną, ale też ochroną, szybkim reagowaniem na sytuacje zagrożenia. Podobnie jak zrównoważoność, to obszar który powinien być na wysokim poziomie u wszystkich kontrahentów, nawet z końca łańcucha i nie współpracujących z liderem bezpośrednio. W sieci turystycznej, gdzie występuje tysiące podmiotów koordynacja i kontrola programu SSCF może być efektywniejsza, jeśli

będzie zarządzana lokalnie przez np. agencję przyjmującą lub hotel z którym relacje biura są dojrzałe.

Po wyłonieniu aktorów głównych wdrożenia SCF powinny zostać zidentyfikowane procesy i punkty aktywacji w danym łańcuchu dostaw. Przykładowy schemat procesów i punktów aktywacji przedstawia rys. 14. Ułatwia on dobór optymalnych rozwiązań i instrumentów SCF. Łańcuchy dostaw, w których przedmiotem obrotu są towary mogą wzorować się na gotowych opracowaniach typowych procesów i punktów (rysunek 6, tabela 11). Na potrzeby bardziej specyficznych sektorów, np. usługowych, w tym usług turystycznych konieczne jest jednak uwzględnienie w schemacie ich specyfiki. Z uwagi na brak w literaturze takich opracowań, na potrzeby niniejszych badań została opracowana dedykowana analiza. Rola podmiotu w łańcuchu także warunkuje dobór narzędzia, wskazane więc zostały punkty aktywacji w turystycznym łańcuchu dostaw w ogniwie każdego rodzaju. W celu wskazania najlepszych potencjalnych instrumentów SCF w sektorze usług turystycznych, oceniono aplikacyjność każdego instrumentu SCF w poszczególnych ogniwach TSC oraz przyporządkowano odpowiednie instrumenty do punktów aktywacji. Pełna analiza znajduje się w podrozdziale o wariantowaniu zarządzania finansami łańcucha dostaw.

Kolejny etap wdrożenia to dokonanie wyboru aktorów wspierających, którzy będą zaangażowani w finanse danego łańcucha dostaw. Wybrany partner finansowy i/lub platforma technologiczna powinni poprzez dostarczenie odpowiedniej usługi zapewnić oczekiwany poziom integracji z systemem ERP organizacji. Etap ten może zostać zrealizowany w prosty sposób poprzez sporządzenie rankingu potencjalnych aktorów wspierających w oparciu o ocenę spełniania potrzeb aktorów głównych. Bardzo ważną kwestią, która przesądzi o wyborze kontrahenta jest odpowiedź na pytanie, czy w łańcuchu dostaw jest ERP, czy wymiana informacji odbywa się innymi kanałami np. przez Internet.

Tak zaplanowane wdrożenie SCF powinno być elementem szerszej strategii P2P (Procure-to-Pay, która w szczególności obejmie następujące kroki prowadzące do zastosowania instrumentu SCF:

1. minimalizacja czasu akceptacji faktur
2. maksymalizacja wykorzystania e-fakturowania
3. pogłębienie współpracy z dostawcami
4. poprawa terminów płatności i przebiegu płatności

5. zastosowanie strategii zróżnicowanych warunków płatności, przy zachowaniu generalnych zasad:
 - a. szczególnej dbałości o małych dostawców
 - b. nie jest konieczny równy podział korzyści, jednakże każdy z partnerów powinien osiągnąć korzyści ze współpracy.
 - c. podstawowym działaniem w tym zakresie jest skrócenie lub wydłużenie terminów płatności

W końcu, w tak przygotowanym łańcuchu dostaw następuje zastosowanie instrumentu SCF. Ostatnim, niezmiernie ważnym etapem wdrożenia finansów łańcucha dostaw jest kontrola osiąganych efektów, w tym wpływ na konkurencyjność całego łańcucha.

5.2 Możliwości wdrożenia zarządzania finansami łańcucha dostaw

W przedstawionym modelu wdrożenia sprawnego zarządzania finansami łańcucha dostaw w sektorze usług turystycznych zostały wskazane zagadnienia, wymagające uwzględnienia specyfiki badanego łańcucha. Pierwsze z nich to kwestia wyboru lidera. Naturalnym potencjalnym liderem SCF w badanej sieci jest spółka Rainbow Tours S.A. Na podstawie analizy danych finansowych spółki Rainbow Tours widać, że koniec roku 2020, z którego pochodzą dane wykorzystane do egzemplifikacji modelu to okres, w którym wdrożenie programu finansów łańcucha dostaw nie mogło mieć miejsca. Wskaźnik pokrycia wydatków inwestycyjnych przez bieżące dochody wynosił w tym czasie -308,44% i był na historycznie najniższym poziomie. Wyniki spółki były nawet relatywnie gorsze niż pozostałych kontrahentów współpracujących w ramach prostego łańcucha. Nie posiadała ona nadwyżek finansowych, przeciwnie sama potrzebowała wsparcia finansowego. Jednak dane z końca roku 2021 wskazują, że przywrócona została stabilność finansowa Grupy Rainbow. Wskaźniki finansowe są znacznie lepsze, wskaźnik pokrycia finansowania przez bieżące dochody wynosi 44,59%. Jest to dobry czas na rozpoczęcie wdrożenia finansów łańcucha dostaw.

Kolejny etap wdrożenia, segmentacja dostawców, umożliwi selekcję podmiotów, których objęcie programem SCF przyniesie największą wartość dodaną i pozytywnie wpłynie na konkurencyjność całego łańcucha. Zaproponowane narzędzie analizy posłuży do oceny potencjału wdrożenia SCF u podmiotów prostego łańcucha dostaw objętego analizą przypadku. Oceny zostaną wystawione na podstawie informacji zebranych w pogłębionych

wywiadach z przedstawicielami przedsiębiorstw tworzących prosty łańcuch logistyczny. Przyjęte zostały założenia:

- wszystkie kategorie podlegają ocenie w skali 1-5,
- wszystkie kategorie to stymulanty (wpływ na wartość łańcucha – 5 oznacza bardzo wysoki, dostęp do kapitału – 5 oznacza bardzo zły, ponieważ to stymulanta dla przyjęcia SCF, siła oferty dostawcy – 5 to najwyższa itd.).

Tabela 21 Ocena kwalifikacji do SCF – usługodawca I stopnia

	Kryterium I	Ocena	Kryterium II	Ocena
1	Wpływ na wartość całego łańcucha	2,5	Ryzyko operacyjne i finansowe związane z kontrahentem	3
2	Dostęp do kapitału (koszt kapitału)	5	Różnica w ratingu między dostawcą i klientem	2
3	Potencjał rozwojowy dostawcy	4	Siła oferty dostawcy	3
4	Wymiana informacji, zaufanie	3	Poziom integracji procesów, finansów	4
	Trwałość współpracy	3	Potencjał i chęć rozwoju	4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie pogłębionego wywiadu (załącznik 3).

Cechą charakterystyczną sieci tworzonych przez liderów sektora usług turystycznych jest silny touroperator i bardzo wielu dostawców usług cząstkowych o niskiej sile przetargowej. Jedyni dostawcy mający realnie znaczącą siłę przetargową są przewoźnicy – linie lotnicze. Jednak badany podmiot prowadzi działalność w najpopularniejszym regionie w ofercie touroperatora, w atrakcyjnej lokalizacji oraz na ponadprzeciętnym poziomie jakości. Nawet w tak zawężonej grupie znalazł się wśród najpopularniejszych wśród klientów Rainbow Tours ofert (według wyszukiwarki na stronie r.pl). Są to przesłanki do oceny zarówno jego wartości dodanej dla łańcucha jak i siły przetargowej na poziomie 2,5-3/5. Przedsiębiorstwo charakteryzuje wysoka jakość usług, nowoczesny styl, a także dbałość o standardy, w tym cele rozwoju zrównoważonego, co świadczy o spójności strategii z liderem sieci, potencjale rozwojowym współpracy. Poziom integracji jest dość wysoki, choć nie wdrożono wspólnego wewnętrznego systemu czy platformy rozliczeń. Przedstawiciel hotelu zwrócił jednak uwagę, że nie wynika to z braku woli, a prowadzenia działalności w różnych krajach. Używane są natomiast zewnętrzne platformy internetowe („*indirect usage platforms*”). Hotel nie

wymienia z Rainbow Tours, ani innymi kontrahentami informacji na temat kondycji finansowej, wskaźników finansowych, choć oczywiście taką odpowiedź można również uznać za zrozumiałą ochronę informacji poufnych. Organizację przepływów finansowych można określić uczciwą i bezpieczną dla obu stron i z uwzględnieniem ich interesów - przy rezerwacji miejsc hotelowych przed sezonem biuro dokonuje przedpłat na podstawie umowy o wyłączność, z warunkami determinowanymi na rynku (np. kurs walut). Rainbow jest dla hotelu klientem typowym, o udziale w sprzedaży 15%. Jest to poziom dość istotny, by dbać o relacje, ale nie narażający na zbyt silne uzależnienie od silniejszego kontrahenta – dość częsty negatywny efekt SCF. Ten poziom współpracy można więc uznać za sprzyjający wdrożeniu SCF. W branży można zaobserwować, że obiekty hotelowe istniejące wiele lat z czasem tracą swoją atrakcyjność w oczach turystów, dla których najatrakcyjniejsze są obiekty nowe, ale działające wystarczająco długo, żeby były o nich dostępne opinie i były znane pośrednikom turystycznym. Biorąc pod uwagę tę zależność i fakt, że badany hotel współpracuje z biurem Rainbow Tours od początku działalności (od kilku lat – informacja pochodząca z wywiadu, poza kwestionariuszem), można uznać jego siłę przetargową za znaczną, wzajemne relacje za trwałe, a potencjał rozwojowy na powyżej przeciętnej. Ryzyko operacyjne i finansowe związane z hotelem ocenione zostało na relatywnie wysokie (3/5). Jest to bardzo duży obiekt – 15% z 321 pokoi, z których większość jest 2 i 3-osobowa, oznacza że zwykle w sezonie letnim w hotelu wypoczywa ponad 100 klientów Rainbow Tours. Znajduje się on w znakomitej lokalizacji, skierowany jest do klientów o wysokich oczekiwaniach i przeznaczających na wakacje ponadprzeciętne kwoty, stała współpraca powoduje, że może być już kojarzony z marką Rainbow. W wypadku nagłego zerwania współpracy skutki byłyby więc dla Rainbow Tours kosztowne. Hotel jest dużym przedsiębiorstwem, prowadzi również dobrą politykę ograniczania ryzyka działalności operacyjnej dywersyfikując działalność, np. poprzez sprzedaż usług klientom zewnętrznym (np. wstęp do hotelowego SPA), a także sprzedaż części nieruchomości, na co wskazują zarówno informacje udzielone w wywiadzie (poza kwestionariuszem jak i relatywnie dobre wyniki finansowe z roku 2020. Deklaruje też bardzo dobry dostęp do kapitału. Zwraca jednak uwagę jego duże zainteresowanie dodatkowych inwestycji w poprawę stabilności finansowej i płynności, w wypadku możliwości dostępu do finansowania na korzystniejszych niż obecnie warunkach. Bardzo wysoko ocenia zrównowagę swojej działalności. Może to być ocena subiektywna, jednak biorąc pod

uwagę poważne podejście Rainbow Tours do tej kwestii, w tym deklaracja kontroli bezpośrednich kontrahentów, można uznać, że badany podmiot spełnia zarówno społeczne, jak i środowiskowe normy, a nawet może stanowić lokalny wzór do naśladowania w tych obszarach. Sam wyraża umiarkowane zainteresowanie dalszymi inwestycjami w rozwój zrównoważony, natomiast deklaruje chęć poprawy bezpieczeństwa, w szczególności zdrowotnego, które jest dla niego tak ważne jak stabilność finansowa.

Podsumowując, istnieje potencjał zastosowania finansów łańcucha dostaw w analizowanym przedsiębiorstwie. Głównymi przesłankami jest jego wyróżniająca się wśród innych obiektów noclegowych sieci pozycja strategiczna, duży potencjał rozwojowy, dość duża dojrzałość relacji. Jednak sugerowane rozwiązania to raczej te ukierunkowane na trwałość i stabilność współpracy, niż poprawa dostępności kapitału w działalności operacyjnej, ponieważ ryzyko utraty przez hotel płynności można ocenić na niskie. W ramach programu uzupełniającego najkorzystniejsze rozwiązanie to instrumenty finansowania poprawy bezpieczeństwa, w tym zdrowotnego. Spełnienie celów rozwoju zrównoważonego nie wymaga zewnętrznego wsparcia. Z uwagi na dobry dostęp do kapitału, poprawa higieny i bezpieczeństwa powinna być wsparta instrumentami o charakterze nagradzającym (np. faktoring odwrotny, którego warunki są uzależnione od poprawy oceny bezpieczeństwa i higieny).

Tabela 22 Ocena kwalifikacji do SCF – punkt usługowy w w Hotelu

	Kryterium I	Ocena	Kryterium II	Ocena
1	Wpływ na wartość całego łańcucha	1	Ryzyko operacyjne i finansowe związane z kontrahentem	2
2	Dostęp do kapitału (koszt kapitału)	1	Różnica w ratingu między dostawcą i klientem	5
3	Potencjał rozwojowy dostawcy	3	Siła oferty dostawcy	1
4	Wymiana informacji, zaufanie	4	Poziom integracji procesów, finansów	1
	Trwałość współpracy	4	Potencjał i chęć rozwoju	4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zogniskowanego wywiadu (Załącznik 4)

Z punktu widzenia segmentacji do podstawowego programu SCF usługodawcy II stopnia sieci dostaw usług turystycznych nie zakwalifikują się do programu, ponieważ ich siła przetargowa, wpływ na wartość całego łańcucha, oraz ryzyko z nimi związane są niższe niż

usługodawców I stopnia czy pośredników. Również poziom integracji z łańcuchem jest znikomy. Wszystkie powyższe wnioski potwierdza zogniskowany wywiad z przedstawicielem hotelowego punktu usługowego. Podmiot nie posiada też wspólnego systemu do rozliczeń czy planowania działalności operacyjnej nawet z głównym kontrahentem – hotelem. Rozliczenia dokonywane są tradycyjnymi przelewami lub gotówką. Podmiot ma nieporównywalnie mniejszy dostęp do kapitału i rating niż touroperator, co także można uznać za regułę związaną ze skalą działalności. Badane przedsiębiorstwo uzyskało jednak wysoką ocenę pod względem dojrzałości współpracy. Z jednej strony jego przedstawiciel deklaruje, że umowa z hotelem odnawiana jest co roku na okres jednego roku. Z drugiej jednak wiele lat współpracy, inwestycje w lokal usługowy w hotelu wskazują na trwałą relację. Zarówno rozmówca z punktu usługowego, jak i przedstawiciel hotelu twierdzą, że usługodawcy uczestniczą w spotkaniach z managerem hotelu dotyczących standardów obsługi, wizerunku i strategii hotelu, aby zachowana była spójność pomiędzy nimi. Długa współpraca i inwestycje w modernizację, wspólna strategia działania mogą wskazywać na wpływ oceny badanego usługodawcy na ocenę produktu turystycznego turystów Rainbow odpoczywających w badanym hotelu. Ponadto mimo braku wymiany informacji oficjalnymi kanałami, deklaruje, że w nieformalnych rozmowach udzielają sobie wzajemnie informacji o kondycji finansowej i potrzebach kapitałowych. Oficjalnie brak uzgodnień o charakterze indywidualnych warunków finansowych, jednak nieoficjalnie właściciel udziela rabatów z tytułu wcześniejszej płatności nawet do 20%, zmniejszenia lub odroczenia płatności kolejnych rat na podstawie indywidualnych ustaleń. Jednocześnie w przypadku usługodawcy II stopnia to właśnie koszt czynszu za lokal usługowy na terenie hotelu jest jedynym zobowiązaniem o długim terminie płatności, zapasy są zużywane w całości w ciągu kilku miesięcy sezonu, należności nie powstają – klienci płacą za wykonaną usługę od razu. Na podstawie analizy potencjału wdrożenia SCF można stwierdzić, że nie zostałby on zakwalifikowany do podstawowego programu SCF. Natomiast wysoka ocena dojrzałości relacji z hotelem należącym do sieci Rainbow oraz potencjalny wpływ na wartość dodaną wskazują na potencjał do włączenia go w program finansów zrównoważonego i bezpiecznego łańcucha dostaw.

Ostatnie pytanie kwestionariusza dotyczyło skłonności do inwestycji w różne obszary, w wypadku lepszej dostępności do kapitału. Usługodawca II stopnia wskazał stabilność finansową oraz poprawę bezpieczeństwa, szczególnie związanego ze zdrowiem i higieną jako

priorytety. Sam ocenił aspekt środowiskowy na 6, a społeczny na 7 w skali 1-10. Komentarze wskazują, że pewne obszary w obu aspektach można ocenić wysoko, jednak istnieją też poważne problemy takie jak nienormowane godziny pracy pracowników czy problem toksycznych odpadów. Poprawa bezpieczeństwa, w tym zdrowotnego, mogła znaleźć się wśród priorytetów podmiotu w wypadku lepszego dostępu do kapitału uwagi na działalność przedsiębiorstwa – ocena higieny i bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie o danym profilu działalności ma duży wpływ na zadowolenie klientów czy nawet skłonność skorzystania z usług. Jednocześnie nie był zainteresowany inwestycjami w rozwój zrównoważony. Niski priorytet rozwoju zrównoważonego u podmiotów z ograniczonym dostępem do kapitału nie jest niespodzianką, stąd założeniem SSCF jest motywacja zewnętrzna do takich działań, w postaci objęcia programem SCF przez podmiot łańcucha o lepszej kondycji finansowej.

Zarządzanie przepływami finansowymi w łańcuchu dostaw odnosi się do praktyk i transakcji, które ułatwiają kupno, sprzedaż i płatność za towary i usługi. Podobnie jest w turystycznym łańcuchu dostaw, jego specyfiką jest jednak prawie zawsze występowanie płatności zaliczki przy rezerwacji usługi i dopłaty w terminie późniejszym – krótko przed realizacją usługi lub rzadziej zaraz po zakończeniu usługi i kontroli jakości. Kolejną charakterystyczną cechą to jednoczesność produkcji i dystrybucji, specyficzne *Fulfil to service* (bo kupione wcześniej miejsca można traktować jako zapasy). Te i inne znaczące różnice zostały ukazane poniżej. Kolejne tabele zawierają charakterystykę najważniejszych procesów składowych z perspektyw przedsiębiorstw w rolach kupującego i sprzedającego wyznaczające punkty aktywacji w turystycznych łańcuchach wartości.

Tabela 23 Source-to-Pay (S2P) w sektorze usług turystycznych – perspektywa kupującego

Perspektywa	Definicja	Najważniejsze procesy składowe
Dostawcy I rzędu (przewoźnicy, obiekty hotelowe i gastronomiczne, lokalni przewoźnicy, przewodnicy, managerowie atrakcji)	Procesy pozyskiwania surowców lub materiałów niezbędnych do wytworzenia produktu lub świadczenia usługi oraz zapłatę za zakupione od dostawców produkty np. żywność, energię, części i wyposażenie pojazdów, meble, materiały reklamowe	Negocjowanie warunków zakupu Utworzenie i wysłanie zamówienia zakupu (PO) Rozładowanie i sprawdzenie przesyłki Odbiór, sprawdzenie i zatwierdzenie faktury Generowanie i wysyłanie płatności

Agenta lokalnego i tur-operatora	Procesy pozyskiwania głównych części składowych produktu turystycznego – miejsc w hotelach i środkach transportu, miejsc i posiłków w obiektach gastronomicznych	Nie występuje transport, rozładunek, magazynowanie Dodatkowo: Generowanie i wysłanie płatności rozbite na raty: - płatność zaliczki – za rezerwację miejsca wkrótce po wysłaniu PO oraz dopłata pozostałej kwoty bezpośrednio przed lub po realizacji usługi po kontroli jakości
Agenta/pośrednika	Procesy nabywania pakietów turystycznych od touroperatorów	- długie „magazynowanie” zarezerwowanego i opłaconego zaliczką miejsca/pakietu turystycznego – zamrożenie kapitału obrotowego

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 24 Order-to-Cash (O2C) w sektorze usług turystycznych - perspektywa dostawcy

Perspektywa	Definicja	Najważniejsze procesy składowe
Dostawcy II rzędu	Wszystkie elementy fizyczne i finansowe łańcucha dostaw z perspektywy dostawcy - od otrzymania zamówienia do odbioru płatności i jej uzgodnienia, z wydzieleniem komponentów Fulfill-to-Service	- odebranie dokumentu zamówienia - potwierdzenie referencji kupującego - potwierdzenie i realizacja zamówienia - realizacja usługi (F2S) - wysyłka towarów - wysyłka faktury/ odebranie płatności - uzgodnienie i realizacja płatności
Dostawcy I rzędu	Procesy pozyskiwania głównych części składowych produktu turystycznego – miejsc w hotelach i środkach transportu, miejsc i posiłków w obiektach gastronomicznych	- odebranie dokumentu zamówienia - potwierdzenie referencji kupującego - potwierdzenie zamówienia - wysyłka faktury/ odebranie płatności zaliczki - rezerwacja usługi - realizacja usługi (F2S) - kontrola jakości i odebranie dopłaty
Agent lokalnego i tur-operatora		- złożenie zamówienia - potwierdzenie dostępności i finalizacja zamówienia
Agent/pośrednika		- odebranie płatności zaliczki - realizacja (F2S) - kontrola jakości i odebranie dopłaty

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 25 Fulfil-to-Service (F2S) w sektorze usług turystycznych – perspektywa dostawcy

Perspektywa	Definicja	Najważniejsze procesy składowe
Dostawcy II rzędu	Wszystkie elementy realizacji zamówienia od planowania produkcji do magazynowania i zarządzania zapasami	-zaplanowanie produkcji -zakup materiałów -produkcja -magazynowanie i zarządzanie zapasami
Dostawcy I rzędu	Wszystkie elementy realizacji zamówienia, w tym planowanie i zarządzanie podażą (miejsc hotelowych, w środkach transportu, wstępu do atrakcji), kontrola jakości podczas realizacji usługi	- planowanie podaży – wyposażenie, - stworzenie harmonogramu dostępności miejsc prognozy zakupu materiałów, planowanie zapotrzebowania na personel usługowy, plany przewozu turystów
Agenta lokalnego i tur-operatora		- planowanie i przygotowanie oferty, składników pakietów, przygotowanie możliwych konfiguracji
Agent/pośrednika		-zarządzanie „zapasami” – pakietami usług zarezerwowanymi u dostawców

Źródło: Opracowanie własne

W tabelach wyróżnione zostały działania i procesy w zależności od miejsca danego ogniwa w łańcuchu logistycznym i roli w dwustronnej relacji. Z punktu widzenia wdrożenia SCF największy potencjał mają relacje finansowe lidera łańcucha – zwykle, również w przypadku Rainbow Tours, touroperatora z dostawcami usług składowych pakietu turystycznego oferowanego przez lidera – dostawcami pierwszego rzędu, a także agentami lokalnymi. Lider zazwyczaj nie nawiązuje bezpośrednich relacji biznesowych z dostawcami i usługodawcami II rzędu, co potwierdzają informacje uzyskane w pogłębionym wywiadzie. W Sektorze usług turystycznych charakteryzuje się dużą specyficznością procesów. Głównymi przyczynami jest charakter usług - jednoczesność produkcji i dystrybucji, a także specyficzne Fulfil to service - kupione wcześniej miejsca można traktować jako zapasy, mimo że nie można ich formalnie umieścić w tej kategorii bilansowej.

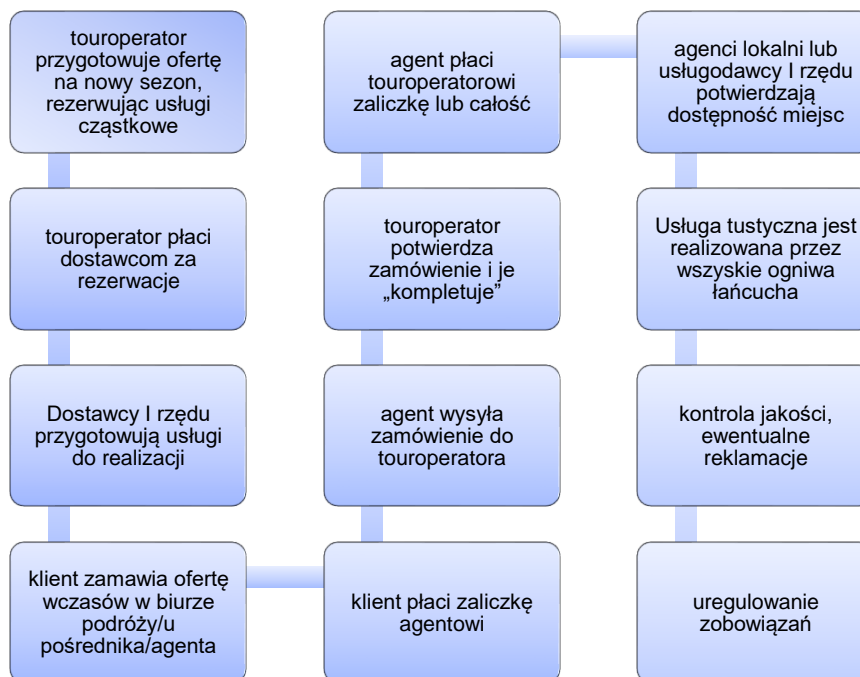
Z uwagi na znaczącą odmienność procesów dostawców II rzędu (dostawców zaopatrzenia np. żywienia, części zamiennych) od innych podmiotów świadczących usługi współtworzące produkt turystyczny, przedsiębiorstwa o tej specjalizacji nie zostały objęte badaniami. W badaniu uwzględniono natomiast usługodawców II stopnia (świadczących usługi

w porozumieniu z dostawcą I stopnia (usługi dodatkowe w hotelach, podwykonawcy przedsiębiorstw transportowych). Podsumowaniem tej części planu wdrożenia jest schemat ciągu ważniejszych wydarzeń – punktów aktywacji w każdym przedsiębiorstwie łańcucha (rys. 42) i w całym łańcuchu turystycznym (rys. 43).



Rysunek 42 Schemat punktów aktywacji w przedsiębiorstwie - ogniwie TSC

Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 43 Schemat punktów aktywacji w łańcuchu dostaw sektora usług turystycznych

Źródło: Opracowanie własne

„Kompletacja” wycieczki przez touoperatora polega na potwierdzeniu rezerwacji miejsc noclegowych, w środkach transportu, wstępów do atrakcji zgodnie z ofertą (zwykle w ramach *allotmentu* dysponuje już „zmagazynowaną” większą ilością miejsc zarezerwowanych przed

sezonem turystycznym). Termin i warunki rozliczenia sprzedaży agentów zależą od ich siły przetargowej względem touroperatora, a także przyjętej polityki touroperatora. Od momentu otrzymania od touroperatora środków finansowych za gotowość oferty, dostawcy I stopnia przygotowują usługę do realizacji m. in. na podstawie prognozy popytu dokonując zamówień u dostawców II rzędu.

Kolejnym działaniem prowadzącym do wdrożenia finansów łańcucha dostaw jest selekcja instrumentów i działań z zakresu SCF odpowiadających danemu punktowi aktywacji i zaangażowanym w proces aktorom głównym. Kolejne ważniejsze instrumenty i techniki SCF zostały przeanalizowane pod kątem aplikacyjności w TSC. W efekcie opracowane zostało zestawienie propozycji technik i instrumentów finansowych odpowiednie do zastosowania w danych punktach aktywacji łańcucha dostaw produktu turystycznego (tabela 26). Stanowi ono zbiór rozwiązań, których zastosowanie w danym punkcie przyniesie relatywnie duże korzyści. W niektórych przypadkach to jedno wyraźnie najlepsze rozwiązanie (np. *PO financing*), w niektórych cały zakres porównywalnie dobrych (np. finansowanie „przed wysyłką”).

Finansowanie „przed wysyłką” kapitału obrotowego dostawcy, czyli przed świadczeniem usługi, a po otrzymaniu i potwierdzeniu zamówienia ma wysoki potencjał zastosowania w turystycznym łańcuchu dostaw. Finansowaniu podlega kapitał obrotowy sprzedającego, w tym materiały, wynagrodzenia, np. przygotowanie do obsługi turystów hotelu, atrakcji turystycznej, restauracji, środków transportu już po zamówieniu przez touroperatora świadczonych w tych miejscach usług, jeszcze przed sezonem turystycznym. Finansowanie przed wysyłką jest odpowiednie dla turystycznego łańcucha dostaw, którego cechą jest długi czas od zamówienia do świadczenia usługi (nawet ponad rok). Jednocześnie jest możliwym rozwiązaniem problemu dużej sezonowości działalności operacyjnej - często czas, w którym składane są zamówienia to też okres w którym podmioty mogą mieć problem ze sfinansowaniem tej działalności, z uwagi na brak przychodów. Gdy usługodawca jest gotowy do świadczenia usługi, może nastąpić refinansowanie lub spłata.

Finansowanie zamówień (*PO financing*) – wierzyciel udziela dostawcy krótkoterminowej pożyczki zabezpieczonej zweryfikowanym zamówieniem kupującego lub BPO, dodatkowym warunkiem finansowania jest zdolność sprzedawcy do realizacji zamówienia. To narzędzie najbardziej w tej kategorii dopasowane do usług turystycznych. Przykładem jest finansowanie z pomocą touroperatora oczekującego na realizację zamówienia, a więc wszystkich wydatków,

które musi na nie ponieść dostawca, aby zamówienie było zgodne z oczekiwaniami klienta (np. pokrycie kosztów rozbudowy, modernizacji, remontów, przeglądów, przygotowanie do świadczenia usługi obiektu, atrakcji, wyposażenie, kontrola sanitarna, przygotowanie materiałów reklamowych, pokrycie kosztu obsługi klienta przed realizacją zamówionej wycieczki). Finansowanie zamówienia przenosi część ryzyka transakcyjnego na kupującego, jest odpowiednim rozwiązaniem przy wysokiej dojrzałości relacji.

Finansowanie zapasów – nie występuje w TSC w klasycznej formie, ponieważ nie ma fizycznie produktów lub zapasów, które mogłyby służyć jako zabezpieczenie pożyczki, na wypadek jeśli firma nie sprzeda swoich produktów i nie będzie w stanie jej spłacić. Jednak można przyjąć, że zapasami w turystycznym łańcuchu są zamówione miejsca np. hotelowe. Ponadto nabywca jest zidentyfikowany i zostało zawarte zamówienie zakupu tych “zapasów”. Touroperator odpowiada operatorowi logistycznemu – nabywa zapas miejsc i sprzedaje agentom turystycznym lub bezpośrednio turystom w późniejszym terminie, w międzyczasie finansuje zapasy własnym kosztem kapitału, może przy tym współpracować z bankiem. Wyzwaniem będzie jednak znalezienie instytucji finansowej, która pełniłaby rolę aktora wspierającego SCF, z uwagi na konieczność indywidualizacji oferty. Finansowanie tak rozumianych zapasów jest też dedykowane firmom, które muszą płacić swoim dostawcom w krótszym czasie, niż jest potrzebny do sprzedaży zapasów klientom, przykład to agent lokalny, który kupuje miejsca w hotelach, a płatność od touroperatora za te miejsca otrzyma później lub agent, który musiał zapłacić dostawcy – organizatorowi wycieczki całość przy rezerwacji oferty a od klienta-turysty otrzymał jedynie zaliczkę.

Kolejna grupa instrumentów operacyjnych SCF to finansowanie w trakcie wysyłki. Z uwagi na jednoczesność produkcji i dystrybucji charakterystyczną dla turystyki, co do zasady nie wyróżnia się tej kategorii finansowania w turystycznym łańcuchu dostaw, wyjątkiem jest finansowanie na rzecz dostawców II rzędu. Podobnie nieaplikacyjne w turystyce z powodu niematerialności usług są metody finansowania przed wysyłką typu finansowanie magazynowania (i jego warianty np. VMI) czy finansowanie strukturyzowane.

Większy potencjał wdrożenia mają instrumenty z kategorii finansowanie po wysyłce. Finansowanie zobowiązań w turystycznym łańcuchu dostaw polega na finansowaniu zobowiązań nabywcy o większej zdolności kredytowej (touroperator) względem dostawców (hotele, firmy transportowe, zarządzający atrakcjami turystycznymi). Zazwyczaj to

wcześniejsza spłata zobowiązań - zmniejszenie obciążenia finansowego spowodowanego długimi terminami płatności z pomocą partnera bankowego.

Sugerowane dla branży rozwiązania z tej kategorii to:

- faktoring odwrotny (idealne rozwiązanie dla touroperatora), możliwość wykorzystania nowych technologii np. Blockchain do objęcia programem większej liczby podmiotów
- dynamiczne dyskontowanie – odpowiedni dla finansowania wierzytelności touroperatora na rzecz hoteli, przewoźników, z uwagi na dużą liczbę dostawców, długi cykl konwersji gotówki.

W tej grupie znajdują się rozwiązania najlepsze z punktu widzenia relacji dostawcy II rzędu z dostawcą I rzędu. Duże hotele, sieci hotelowe czy przewoźnicy o dużej sile przetargowej mogą astosować wymienione narzędzia względem swoich poddostawców (dostawcy wyposażenia, żywności, usługodawcy). Szczególnie sprawdzi się w tym wypadku dynamiczne dyskontowanie. To najlepsze rozwiązanie dla małych dostawców, charakteryzują je relatywnie niski koszt i łatwość wdrożenia wspólnej platformy do rozliczeń. Finansowanie należności to w TSC finansowanie należności touroperatora względem agentów i pośredników, lub należności dużych hoteli i przewoźników na rzecz touroperatorów, np. klasyczny faktoring, dyskonto faktur, forfaiting. Sednem jest wydłużenie terminów zapłaty dla podmiotów o gorszej sytuacji finansowej. W badanym studium przypadku nie jest to rozwiązanie, które przyniesie istotne korzyści. Touroperator jest podmiotem o relatywnie większej stabilności i zasobach finansowych od jego dostawców. Natomiast agenci są jednostkami powiązanymi kapitałowo lub jednocześnie agentami konkurentów touroperatora.

Pozostałe przeanalizowane instrumenty finansów łańcucha dostaw to rozwiązania dotyczące finansowania aktywów i kapitału, nie stosowane w reakcji na etapy w przepływach finansowych - punkty aktywacji. Stanowią raczej element realizacji długoterminowej strategii. Będą odpowiednie tylko pod warunkiem zastosowania na rzecz podmiotów tworzących dużą wartość dodaną dla łańcucha, w łańcuchach charakteryzujących się dojrzałością współpracy. Przykładem w turystyce może być finansowanie aktywów na rzecz podmiotów np. hoteli w krajach rozwijających się o niskim poziomie rozwoju infrastruktury turystycznej ale dużej atrakcyjności turystycznej. Można więc wskazać miejsca potencjalnego zastosowania w sieci Rainbow Tours. Na podstawie analizy dokumentów Rainbow Tours można także zauważyć, że zastosowanie takich rozwiązań wpisywałoby się w istniejącą strategię łańcucha. Poszczególne

rozwiązania należące do tych kategorii znacząco różnią się potencjałem zastosowania w badanym łańcuchu. Pay on Production nie jest odpowiednie dla usługowych łańcuchów dostaw, w tym turystycznych. Leasing i finansowanie środków trwałych, np. wyposażenia, obiektów, nieruchomości, to z kolei narzędzia odpowiednie dla turystycznego łańcucha dostaw, szczególnie sprawdzą się przy finansowaniu działalności dostawców I rzędu, w tym firm transportowych i hoteli. Leasing jest ponadto narzędziem zapewniającym elastyczność, co może przynieść znaczące korzyści w sektorze usług turystycznych z uwagi na sezonowość działalności. Rainbow Tours już wykorzystuje narzędzie leasingu, jednak deklaruje jego stosowanie w finansowaniu spółek zależnych. Przykłady finansowania środków trwałych, które mają potencjał wdrożenia w badanym łańcuchu:

- zakup przez touroperatora floty służącej do realizacji transferów z lotniska do hoteli oraz lokalnych wycieczek na rzecz lokalnej firmy transportowej, używana na wyłączność do transportu klientów touroperatora, w celu podniesienia jakości i efektywności obsługi transportowej,
- sfinansowanie budowy nowego budynku w kompleksie hotelowym cieszącym się dużą popularnością turystów tego biura podróży, w celu zwiększenia podaży miejsc, jeśli hotel jest w ofercie biura od wielu lat i wpływa na jego renomę.

Współfinansowanie działalności przez podmioty tworzące jeden produkt turystyczny, z uwagi na wyjątkowo silną współzależność i relatywnie duży udział prowadzenia operacji biznesowych w krajach i regionach rozwijających się jest rozwiązaniem mogącym silnie wpływać na konkurencyjność. Współfinansowanie działalności jest relatywnie mało popularne w porównaniu do innych narzędzi SCF w biznesie, natomiast jest jednym z ważniejszych i perspektywicznych narzędzi SCF w sektorze turystycznym.

Szczególnie perspektywiczne jego formy to np. posiadanie przez biura podróży udziałów w strategicznych hotelach (np. w unikatowej lokalizacji, bardzo znanych, o wyróżniającej się ofercie) oraz biurach pośrednictwa turystycznego w kraju wysyłającym (możliwość wyeksponowania własnej oferty), fuzje biur podróży prowadzących działalność na różnych rynkach. Ważnym aspektem jest dodatkowo optymalizacja kosztów w oparciu o wykorzystanie różnic księgowości w obu krajach, w których zlokalizowane są podmioty sieci ze względu na przepisy i zasady obowiązujące w księgowości. Wzajemne posiadanie instrumentów dłużnych takich jak obligacje korporacyjne, papiery dłużne sekurytyzowane,

czy papiery zastawne przez podmioty tworzące jedną sieć jest kolejnym dobrym rozwiązaniem dla TSC. Wspólne konto lockbox i inne rozwiązania wykorzystujące platformę internetową to z kolei bardzo dobre rozwiązanie dla podmiotów z jednej sieci turystycznej świadczących usługi w tym samym regionie, a nie będących bezpośrednią konkurencją – np. firma świadcząca usługi transferowe, hotel i atrakcje turystyczne, lub pośrednicy touroperatora. Crowdfunding to rozwiązanie idealne dla finansowania atrakcji turystycznej np. przez hotele, ale też biura podróży w zamian za późniejsze preferencyjne warunki np. wyłączność korzystania, zniżki dla grup zorganizowanych, co może przesądzać o atrakcyjności wypoczynku w danym regionie. Venture capital będzie odpowiednim rozwiązaniem w celu wsparcia rozwoju elementów produktu turystycznego zlokalizowanych w regionach o niskim poziomie rozwoju infrastruktury turystycznej i biznesu, nowo zagospodarowywanych na potrzeby obsługi ruchu turystycznego krajach rozwijających się np. egzotycznych wyspach, agroturystyki. Posiada więc bardzo dużą aplikacyjność w turystyce. Podsumowując w kategorii instrumentów strategicznych SCF znajduje się wiele rozwiązań o wysokim potencjale zastosowania w turystycznych łańcuchach dostaw. W badanym prostym łańcuchu sprawdzają się szczególnie formy współfinansowania działalności np. posiadanie papierów dłużnych, crowdfunding. Ostatnia kategoria, czyli „tradycyjne” instrumenty SCF wywodzące się z kredytu kupieckiego charakteryzuje relatywnie mała aplikacyjność w sektorze usług turystycznych jak i innych usług. Są to instrumenty odpowiednie dla handlu międzynarodowego - obrotu towarowego.

Tabela 26 Techniki i instrumenty finansowe odpowiadające punktom aktywacji w TSC

Punkt aktywacji	Techniki i instrumenty finansowe
Negocjowanie warunków sprzedaży	Ocena kontrahentów ze wsparciem banku i FinTech np. wsparcie analizy ryzyka kredytowego
Wysłanie dokumentu zamówienia/zlecenie zakupu	Propozycje finansowania na podstawie zamówienia zakupu (<i>PO financing</i>)
Odebranie i potwierdzenie dokumentu zamówienia przez dostawcę I stopnia	Finansowanie „przed wysyłką”
Rezerwacja usług przez touroperatora + przygotowanie usług przez przewoźników, hotele	Finansowanie zapasów - dostosowane do „zapasów” w branży
Rozpoczęcie świadczenia usługi turystycznej (realizacja usługi - wyjazd turysty)	Finanse „po wysyłce”
Realizacja usługi - transport turysty (podróż, transfery lotnisko-hotel/port-hotel, transport do odwiedzanych atrakcji w miejscu wypoczynku)	Finanse „po wysyłce”

Rozliczenie wykonanej usługi turystycznej (ostatnie dwa punkty aktywacji)	Elektroniczne systemy rozliczeń i fakturowania, Bankowy Obowiązek Płatności
Instrumety taktyczne SCF (bez punktów aktywacji)	Leasing, finansowanie środków trwałych
Instrumenty strategiczne SCF (bez punktów aktywacji)	Współfinansowanie działalności

Źródło: Opracowanie własne

Punktem aktywacji występującym w procesach każdego z ogniw sieci turystycznej jest negocjowanie warunków sprzedaży. Jest to na przykład:

- negocjowanie dostaw zaopatrzenia oraz warunków świadczenia usług na rzecz hoteli,
- wielkość i cena tzw. allotmentu (rezerwacji miejsc w hotelach i środkach transportu na wyłączność na preferencyjnych warunkach dla danego biura podróży, płatna z wyprzedzeniem),
- wymagana przez touroperatora od agenta liczba sprzedanych pakietów, zakres cen zależny od wielkości sprzedaży.

W tabeli 27 przedstawiono wybór aktorów wspierających finanse łańcucha dostaw badanego łańcucha.

Tabela 27 Ocena potencjału uczestnictwa aktorów wspierających w finansach turystycznego łańcucha dostaw

Aktor wspierający	Ocena potencjału współpracy z badanym łańcuchem
Instytucje finansowe - tradycyjne banki	TAK, wiodąca rola
Instytucje finansowe - pozabankowe	TAK, mniejszy udział, wybór – firmy faktoringowe, inwestorzy <i>private equity</i>
Usługodawcy - dostawcy usług logistycznych	RACZEJ NIE, mała aplikacyjność w usługach, w tym turystyce
Usługodawcy - dostawcy usług finansowych	TAK wsparcie dla różnych typów rozwiązań SCF
Usługodawcy - dostawcy platform handlowych (internetowych i mobilnych platform transakcyjnych)	TAK głównie dla: <ul style="list-style-type: none"> • strategicznych narzędzi SCF - zorientowanych na finansowanie kapitału oraz wsparcie integracji i usprawnienia procesów finansowych • dostawców „dźwigni”, i „standardowych” w dojrzałych łańcuchach dostaw

Źródło: Opracowanie własne

5.3 Skutki finansów łańcucha dostaw dla łańcucha i jego konkurencyjności – założenia modelowania

Przeprowadzenie kontroli finansów łańcucha dostaw musi być poprzedzone określeniem przez przedsiębiorstwo-lidera SCF oczekiwanych efektów wdrożenia, w porozumieniu z pozostałymi zaangażowanymi podmiotami-ogniwami łańcucha oraz opracowaniem narzędzia pomiarowego. W niniejszej części opracowania przedstawiona została propozycja takiego narzędzia, uwzględniająca pomiar i ocenę wpływu zarządzania finansami łańcucha dostaw na konkurencyjność analizowanego łańcucha lub sieci.

Częstym celem finansów łańcucha dostaw jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej strategicznej, opartej na wyróżnieniu (zewnętrznej). Jest to typ przewagi, którego osiągnięcie jest trudniejsze do zmierzenia niż przewagi kosztowej, którą wprost wskazuje obniżenie kosztów. Wartość rynkowa przedsiębiorstwa - miernik rynkowej wartości dodanej (MVA), czyli „nadwyżka rynkowej wartości przedsiębiorstwa nad wartością zainwestowanego w przedsiębiorstwie kapitału” jest jednym z lepszych jej wskaźników, jednak często trudnym do oszacowania w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, stanowiących głównych beneficjentów instrumentów SCF. Kolejnym przejawem spełnienia celów SCF jest wykorzystanie najtańszych źródeł finansowania infrastruktury łańcucha i zapasów gromadzonych w jego ogniwach. Ostatnim kluczowym wyznacznikiem poprawy konkurencyjności na skutek zastosowania SCF jest zwiększenie wartości użytkowej pakietu usług turystycznych – produktu turystycznego. Przejawiać się ona będzie lepszą obsługą klienta, sprawniejszą organizacją świadczenia usług cząstkowych, elastycznym zarządzaniem w zależności od zmian popytu i zmian preferencji klientów, lepszym wykorzystaniem przestrzeni - potencjału usługowego, informatyzacją procesów ułatwiającą podejmowanie decyzji. Również w tym przypadku pomiar efektów nie jest łatwy, wymaga obserwacji szeregu zmiennych, w tym o charakterze jakościowym.

Biorąc pod uwagę powyższe poszukiwane efekty, została opracowana autorska metoda pomiaru wpływu SCF na konkurencyjność łańcucha oparta na połączeniu mierników ujętych w trzy główne grupy:

1. optymalizacja kapitału obrotowego,
2. wskaźniki płynności i stabilności,
3. pozostałe korzyści z uwzględnieniem rezyliencji.

Model pomiaru skutków wdrożenia dla łańcucha dostaw i jego konkurencyjności składa się z kombinacji mierników wskazujących na spełnienie trzech podstawowych celów finansów łańcucha dostaw niezależnie od branży, czyli optymalizacji kapitału obrotowego, poprawy płynności finansowej i stabilności. Uwzględnione powinny być również aspekty specyficzne dla branży, jeśli mają istotny wpływ na konkurencyjność i są nietypowe (inne niż efekty skali), wskazujące na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w branży turystycznej, zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym. Są to wskaźniki, które powinny ulec poprawie w krótkim okresie od wprowadzenia rozwiązań SCF. Natomiast kluczowa w analizie wpływu finansów łańcucha dostaw na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w długim okresie będzie analiza osiągania wartości dodanej, na podstawie kształtujących ją zmiennych według schematu przedstawionego na rys. 23. Ważnym kryterium jest również poprawa zyskowności w całej sieci. Niektóre ze wskaźników mogą tymczasowo ulec pogorszeniu w krótkim okresie, w wyniku poniesionych kosztów wdrożenia, kluczowa jest zatem analiza danych w dłuższym horyzoncie czasowym.

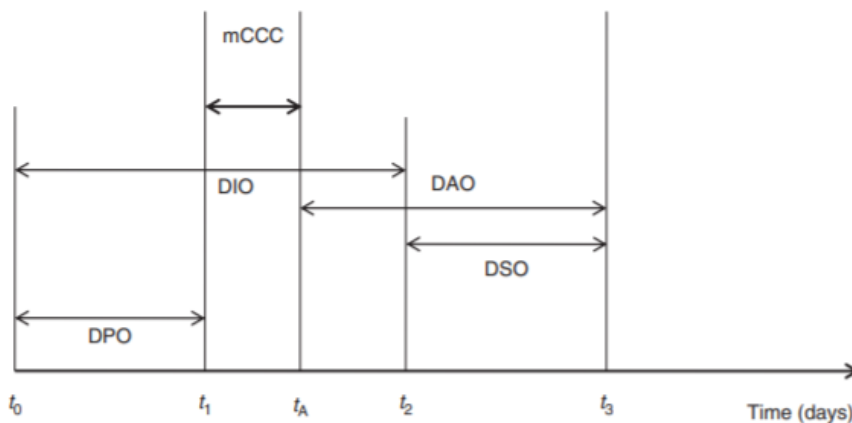
Optymalizacja kapitału obrotowego jest najczęściej wskazywanym celem wdrożenia finansów łańcucha dostaw. Podstawowym, opisanym już w podrozdziale 3.1. wskaźnikiem optymalizacji kapitału obrotowego jest cykl konwersji gotówki, obliczany na podstawie cyklu rotacji zapasów, cyklu rotacji należności oraz cyklu rotacji zobowiązań. Wskaźnik ten łatwo obliczyć dla łańcucha dostaw, w którym przedmiotem przepływu są towary. Z kolei w przypadku działalności usługowej poziom zapasów ma zazwyczaj relatywnie małe znaczenie, ponieważ dotyczy zapasów materiałów potrzebnych do wykonania usługi, o wartości zdecydowanie niższej niż zobowiązania i należności. Natomiast specyfika branży turystycznej powoduje, że wskaźnik trudno jest obliczyć na podstawie dostępnych danych z raportów czy analiz finansowych, zgodnie z którymi zapasów nie ma lub są marginalne, np. zapasy materiałów reklamowych. Nie oblicza się więc również cyklu konwersji gotówki. Tymczasem zarządzanie zapasami, których odpowiednikiem w branży są wydatki na zapewnienie podaży miejsc hotelowych i w środkach transportu jest kluczową kwestią dla osiągnięcia efektywności TSCM. Powoduje to potrzebę uwzględnienia cyklu konwersji gotówki w analizie wpływu finansów łańcucha dostaw na konkurencyjność sieci dostaw w branży turystycznej, mimo większej niż w przypadku łańcucha towarowego trudności z jego obliczeniem.

Działalność touroperatora charakteryzuje się wysokimi kosztami stałymi ponoszonymi z góry, żeby zapewnić dostępność podaży. Tak zamówione miejsca w hotelach i środkach transportu (tzw. allotment) posiada wiele cech wspólnych z klasycznymi zapasami, mimo swojej niematerialności. Cechy te to m.in. regularne okresowe zamrażanie kapitału w okresie od rezerwacji miejsc (wraz z zapłatą przynajmniej zaliczki) do uwalniania w momencie rozliczenia sprzedaży usługi, której elementem jest udostępnienie tych miejsc klientowi. Przypomina więc zamrożenie kapitału obrotowego w zapasach gromadzonych wcześniej aby umożliwić produkcję lub świadczenie usługi. Zarezerwowane miejsca są przedmiotem obrotu np. odsprzedaży innym podmiotom, co również upodabnia je do materialnych zapasów. Muszą być ewidencjonowane, najlepiej w czasie rzeczywistym, a dostęp do informacji o ich aktualnym poziomie partnerów łańcucha usprawnia zarządzanie i zapobiega sprzedaży większej niż posiadana ilości miejsc, tzw. overbooking. Podlegają przeterminowaniu, tzn. miejsca wykupione na dany termin nie sprzedane przed tym terminem generują koszt, stąd zjawisko wyprzedzania ofert turystycznych nierzadko poniżej ceny zapewniającej zysk w ramach ofert tzw. Last. Nie są to jednak rzeczowe aktywa obrotowe, choć są „przeznaczone do zużycia lub zbycia w ciągu 12 miesięcy od dnia bilansowego lub okresu dłuższego niż 12 miesięcy, jeżeli tyle trwa normalny cykl operacyjny właściwy dla danej działalności”. W konsekwencji wartość zapasów, równa wysokości kapitału przeznaczonego na opłacenie rezerwacji miejsc nie ma stałego miejsca w raportach finansowych biur podróży, zapisywanie wartości allotment jako zapasów w oficjalnych dokumentach byłoby niezgodne z zasadami rachunkowości.

DIO - cykl rotacji zapasów obliczany jest zgodnie ze wzorem
$$\frac{\text{zapasy}}{\text{koszt wytworzenia produkcji sprzedanej}} \times 365 \text{ dni.}$$
 Wartość zapasów, którą należy podstawić do wzoru nie jest jednak tożsama z wartością pozycji zapasy w bilansie. Odnaleźć ją można na podstawie wiedzy o źródle finansowania - mogą być finansowane ze środków własnych, pochodzących z pożyczek czy gwarancji bankowych. Turystyczne sieci dostaw zainteresowane wdrożeniem SCF powinny zatem zwrócić uwagę, gdzie w bilansach poszczególnych przedsiębiorstw znajdują poszukiwaną wartość, ważną dla oceny efektywności finansów łańcucha dostaw.

Sposób obliczenia cyklu konwersji gotówki w branży turystycznej powinien uwzględnić specyfikę branży, a więc omówiony już allotment jako zapas ale również prawie zawsze występujące zaliczki od klientów. W praktyce zapłata zaliczki jest płatna przy rezerwacji lub w

bardzo krótkim okresie od rezerwacji (kilka dni do tygodnia), podczas gdy dopłata pełnej kwoty jest odroczone w czasie, nierzadko o kilka miesięcy. Realizacja sprzedaży na długo przed terminem świadczenia usługi, głównie w okresie jesienno-zimowym, w przypadku sprzedaży oferty letniej jest rozwiązaniem wykorzystywanym w branży do optymalizacji kapitału obrotowego, podczas gdy długość pomiędzy zamówieniem allotment a realizacją usługi i pełnym rozliczeniem z klientem nie jest zależna od sprawności operacyjnej, a wynika z uwarunkowań działalności branży. Otrzymane zaliczki są rodzajem finansowania zewnętrznego bieżących kosztów stałych oraz zaliczek płaconych przez touroperatora na poczet dostawców. Schemat cyklu konwersji gotówki touroperatora uwzględnia więc mCCC, czyli zmodyfikowany, uzupełniony o zaliczki cykl konwersji gotówki.



Legenda:

T0 – powstanie zobowiązania u dostawcy I rzędu - rezerwacja miejsc tożsama z dostawą zapasów (touroperator nabywa prawa do miejsc), w tym miejscu dodatkowo można wyróżnić zaliczkę za allotment, jeśli występuje

T1 – zapłata za allotment – odpływ gotówki touroperatora

TA – wpływ gotówki – zapłata zaliczki przez klienta

T2 – sprzedaż oferty turystycznej – powstanie należności

T3 – spływ należności – wpływ gotówki

T3-T0 – cykl operacyjny

T3-T1 cykl konwersji gotówki (DAO+mCCC)

mCCC – zmodyfikowany cykl konwersji gotówki, ujawnia rzeczywistą efektywność operacyjną kapitału obrotowego w działalności turystycznej

Rysunek 44 Cykl operacyjny przedsiębiorstwa turystycznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rys. 21.

W końcu, analiza cyklu konwersji gotówki dla całego analizowanego łańcucha powinna zostać przeprowadzona zgodnie z koncepcją CCCC (rys.22)- sumy CCC analizowanych

przedsiębiorstw. Skrócenie CCCC jest wskaźnikiem przyspieszenia obrotu towarowo-pieniężnego w całym łańcuchu i wskazuje na osiągnięcie przez niego wewnętrznej przewagi konkurencyjnej. Usprawnienie umożliwia zmniejszenie zainwestowanego kapitału, a w konsekwencji obniżenie kosztu kapitału i wzrost wartości EVA.

Kolejną grupą danych finansowych, których analiza może wskazać wpływ zastosowania SCF na konkurencyjność podmiotu są dane związane z płynnością i stabilnością przedsiębiorstwa. Podstawowym wskaźnikiem świadczącym o poziomie płynności jest wskaźnik płynności bieżącej (aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe), w branży turystycznej tożsamy ze wskaźnikiem płynności szybkim, którego wartość powinna kształtować się ok 1. O płynności świadczy także suma kapitałów własnych oraz linii kredytowych. Ostatnim ważnym wskaźnikiem płynności jest pokrycie zobowiązań należnościami (należności krótkoterminowe/zobowiązania krótkoterminowe). Rozwiązania SCF są rekomendowane w sytuacji, w której płynność lidera łańcucha jest oceniana pozytywnie, natomiast pozostałe uczestniczące przedsiębiorstwa mają problemy z płynnością.

Wpływ na stabilność ma otoczenie zewnętrzne w tym sytuacja makroekonomiczna i wsparcie rządu. Kluczowa jest jednak polityka przedsiębiorstwa prowadzona w tym zakresie np. zabezpieczenie ryzyka walutowego, wykorzystanie rządowych środków pomocowych, elastyczność w działalności operacyjnej. Ryzyko związane ze stabilnością dotyczy szczególnie rozbudowanych i globalnie działających łańcuchów dostaw. Bardzo ważny w skali mikro jest także ogólny poziom zadłużenia przedsiębiorstwa i wskaźniki związane z zadłużeniem. Wskaźnikiem informującym o stabilności przedsiębiorstwa jest m.in. relacja funduszy własnych do przychodów. Czynnikiem wpływającym na stabilność przedsiębiorstw jest dywersyfikacja portfela dostawców i odbiorców. Kwestia uzależnienia od silnych kontrahentów jest szczególnie istotna w ocenie stabilności mniejszych podmiotów sieci, zwłaszcza po wdrożeniu SCF, które podnosi jego ryzyko. Czynnikiem ten można powiązać z elastycznością działalności, która przy mniejszej liczbie kontrahentów maleje.

Bardzo ważną grupą wskaźników efektów wdrożenia finansów łańcucha dostaw są te świadczące o osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej. Tradycyjne w tej grupie wskaźniki czyli wartość przedsiębiorstwa, zysk oraz bezpośrednio z nimi związana marża operacyjna i NOPAT, zostały uzupełnione o miary rezyliencji, w tym środowiskowy i społeczny aspekt

rozwoju zrównoważonego oraz trwałe relacje, oparte o transparentność, wymianę informacji (dzięki zaufaniu) i wykorzystanie do tych celów nowych technologii.

Zastosowanie instrumentu finansów łańcucha dostaw wiąże się z poprawą relacji podmiotów w łańcuchu. Jest poprzedzone wdrożeniem systemu wymiany informacji o popycie i podaży oraz platformy do rozliczeń, co poprawia szacowanie przewidywanego przyszłego popytu, zwiększenie dokładności prognozy w oparciu o popyt i zdolności wytwórcze, a w konsekwencji lepsze dopasowanie podaży do popytu, obniżenie kosztów miejsc niesprzedanych i sprzedanych poniżej wartości w ramach ofert „last”). Pośrednicy (agenci) nie dzielą z producentami (w tym przypadku touroperatorem) ryzyka niesprzedanych zapasów. Usługodawcy I stopnia mogą z kolei dokładniej planować zapotrzebowanie np. na wyżywienie, pracowników sezonowych.

Miernik łączy pomiar wpływu SCF na wyniki łańcucha i tworzących go ogniw z pomiarem wpływu SCF na konkurencyjność tego łańcucha. Pomiar powinien zostać przeprowadzony osobno dla każdego podmiotu, ponieważ oczekiwanym wynikiem jest sytuacja win-win aktorów głównych SCF, nawet jeżeli osiągają suboptymalne efekty dla poszczególnych zmiennych. Finalnie analizie podlega miernik syntetyczny obliczany jako zmiana w czasie sumy wartości wskaźników poszczególnych podmiotów łańcucha. Po wdrożeniu SCF wartość tej sumy powinna być wyższa niż przed wdrożeniem. Wartość syntetycznego miernika większa od 0 będzie więc oznaczała poprawę konkurencyjności. Im wartość wyższa, tym lepszy efekt. Osiągnięcie wartości poniżej 0 wskazuje niepowodzenie zarządzania finansami łańcucha dostaw, a wartość bliska 0 to przesłanka do zastanowienia się nad opłacalnością programu i szczegółowego pomiaru miernikiem „szescian SCF”(rys. 26).

Analizowane kryteria dotyczą zarówno danych ilościowych, głównie wskaźników finansowych, jak i danych jakościowych, które są kwantyfikowane poprzez ocenę według skali. Wszystkie wartości zostały też poddane normalizacji. Pierwszym etapem było wyłonienie pełnej listy mierników użytecznych do pomiaru wpływu SCF na konkurencyjność łańcucha, w tym mierników bezwzględnych pochodzących ze sprawozdań finansowych. Następnie na podstawie tej listy, utworzone zostało narzędzie pomiarowe, w którym mierniki bezwzględne zostały zastąpione wskaźnikami finansowymi. Przyjęto to założenie z powodu dużych dysproporcji pomiędzy wartościami mierników bezwzględnych poszczególnych przedsiębiorstw pełniących role aktorów głównych SCF w łańcuchach dostaw. Narzędzie

zostało opracowane w oparciu o teorię miernika syntetycznego, optymalizacji wielokryterialnej i metody sumy ważonej.

$$F(x) = \sum_{i=1}^m w_i f_i(x)$$

gdzie

$$w_i \in [0,1] \quad \text{oraz} \quad \sum_{i=1}^m w_i = 1$$

Kryteria podlegają normalizacji do $w_i \in [0, 1]$ według wzoru:

Stymulanty: $Z_{ij} = [x_{ij} - \min(x_{ij})] / [\max(x_{ij}) - \min(x_{ij})]$;

Destymulanty: $Z_{ij} = [\max(x_{ij}) - x_{ij}] / [\max(x_{ij}) - \min(x_{ij})]$;

Nie użyto żadnego wskaźnika o charakterze nominanty.

Funkcja celu obliczana jest: $FC_j = \sum (z_{ij} * w_j)$ dla każdego kryterium j oraz i ocenianych obiektów, gdzie w_j oznacza wagę danego kryterium j .

Wartości MIN i MAX zależą od kryterium, a także podmiotu. Wyznaczenie ich wartości ma kluczowe znaczenie dla wartości mierników, więc zostało przeprowadzone w oparciu o wnikliwą analizę danych historycznych, a także wartości wskaźników typowych dla branży. W przypadku kryteriów, gdzie nie można wskazać bezwzględnie możliwych do osiągnięcia wartości minimalnych i maksymalnych, zostały one ustalone na poziomie najmniejszej znanej wartości historycznej dla MIN i największej znanej wartości historycznej dla MAX, lub w oparciu o wartości wskaźnika w branży (z baz danych EMIS oraz Biznesradar). Istnieje możliwość osiągnięcia w przyszłości przez wskaźniki wartości większej lub mniejszej, w takim wypadku przyjęta zostanie wartość wskaźnika dla wartości mniejszej niż MIN =0, a większej niż MAX=1.

Ustalone kryterium rozwiązania optymalnego to jak najwyższa wartość syntetycznego miernika, a minimalne akceptowane rozwiązanie, świadczące o pozytywnych efektach to > 0 . W tabeli 28 znalazły się kluczowe wskaźniki efektów wdrożenia SCF w pięciu grupach tematycznych – zarządzanie operacyjne, płynność i stabilność, ogólne efekty i rentowność, rozwój zrównoważony oraz poprawa relacji z partnerami w łańcuchu. Określone zostały także klasy zmiennych - jako stymulanty, destymulanty lub dominanty i ich wagi.

Do ustalenia wag poszczególnych wskaźników posłużył przegląd literatury przedmiotu, w tym wyniki badań PWC (2017) oraz badań E. Hofmanna i P. Wetzela (2020). Według tych ostatnich zdecydowanie najczęściej (80%) przedsiębiorstw ocenia sukces wdrożenia SCF na

podstawie skrócenia cyklu konwersji gotówki i jej składowych, 55% zwraca uwagę na uwolnienie aktywów obrotowych, 42% na poprawę płynności, lepszy dostęp gotówki, a 30% na poprawę marży operacyjnej. W badaniach PWC jako cele SCF wskazano optymalizację kapitału obrotowego (w 42%), poprawę płynności finansowej (18%), poprawę relacji w łańcuchu dostaw (18%), poprawę stabilności w łańcuchu dostaw (12%), inne (10%). W efekcie wskaźniki zarządzania operacyjnego oraz wskaźniki płynności i stabilności zostały uwzględnione w narzędziu badawczym, a wskaźniki zarządzania operacyjnego otrzymały wyższą wagę. Poprawa powyższych wskaźników odzwierciedla oczekiwane bezpośrednie efekty wdrożenia SCF. Natomiast głównym celem miernika jest pomiar wpływu SCF na konkurencyjność, stąd najwyższa waga trzeciej kategorii, w której znalazły się główne wskaźniki konkurencyjności (wartość przedsiębiorstwa, zysk, rentowność). Poprawa relacji z kooperantami, podobnie jak prowadzenie działalności w zgodzie z celami rozwoju zrównoważonego, to zarówno oczekiwane efekty zastosowania SCF, choć o mniejszym znaczeniu jak i przesłanki rezyliencji, zgodnie z niniejszymi badaniami przyjętej jako współczesna miara konkurencyjności.

Tabela 28 Lista kryteriów służących do oceny wpływu SCF na konkurencyjność tego łańcucha

1	Wskaźniki zarządzania operacyjnego	0,25
	Cykl rotacji zobowiązań w dniach	destymulanta
	Cykl rotacji należności w dniach	destymulanta
	Cykl rotacji zapasów w dniach	destymulanta
	Cykl konwersji gotówki w dniach (DSO+DIH- DPO)	destymulanta
2	Wskaźniki płynności i stabilności	0,15
	Dostęp do kapitału (0-5, gdzie 5 – nieograniczony dostęp)	stymulanta
	Koszt kapitału	destymulanta
	Pokrycie zobowiązań należnościami	stymulanta
	Poziom zadłużenia ogólnego	destymulanta
	Fundusze własne do przychodów	stymulanta
	Ocena stopnia uzależnienia od kontrahentów (0-5, gdzie 0- brak uzależnienia)	destymulanta
3	Ogólne efekty, rentowność	0,4
	wartość rynkowa przedsiębiorstw EV	stymulanta
	ROE (zwrot z zainwestowanego kapitału)	stymulanta
	Marża operacyjna	stymulanta
	NOPAT/przepływy operacyjne	stymulanta
	Zysk netto	stymulanta
4	Zrównoważony rozwój	0,15
	Zrównoważony rozwój – cele społeczne (0-10) jako średnia:	stymulanta

	• Współpraca lokalna	•
	• Relacje z pracownikami	•
	• Relacje z klientami	•
	Zrównoważony rozwój – cele środowiskowe (0-10) jako średnia:	stymulanta
	• Odpady – zarządzanie, redukcja, utylizacja	•
	• Zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko (plaża przy hotelu, zwierzęta, rośliny)	•
5	Relacje z kooperantami (oceny 0-10) jako średnia:	0,15
	• Widoczność transakcji (0-10)	Stymulanta
	• Wykorzystanie technologii (np. platform do rozliczeń, ERP) (0-10)	Stymulanta
	• Poziom zaufania (0-10)	Stymulanta

Źródło: Opracowanie własne.

Oprócz oceny skutków wdrożenia, w tym wpływu na konkurencyjność całego łańcucha są to kryteria pomocne w ocenie podmiotów na etapie segmentacji do programu. Wyzwaniem pozostaje dostępność danych dla wszystkich wyszczególnionych kategorii, ze wszystkich analizowanych podmiotów, co maksymalizuje użyteczność narzędzia. Należy jednak założyć, że ryzyko niepełnej dostępności danych jest wysokie, uwarunkowane wrażliwym charakterem analizowanych danych, w związku z czym ogniwą mogą nie być skłonne do dzielenia się nimi. Ponadto ryzyko to zwiększa lokalizacja działalności kontrahentów często w odległych krajach o innych zasadach rachunkowości, a nawet nie prowadzących ewidencji księgowej. W wypadku skrajnie niskiej dostępności danych lider łańcucha inicjujący wdrożenie instrumentów finansów łańcucha dostaw może zdecydować o niewłączaniu danego podmiotu w program finansów łańcucha dostaw. Zazwyczaj będzie jednak możliwość zdobycia części danych, stąd powyższa lista obejmuje wskaźniki mogące być wykorzystane do analizy alternatywnie w ramach tematycznych grup wskaźników. Taką parą wskaźników jest koszt kapitału-dostępność kapitału. Średnioważony koszt kapitału to wartość, która powinna zostać dokładnie podana w przypadku lidera łańcucha, natomiast miernik dostęp do kapitału może zostać użyty dla małych dostawców, nienotowanych na giełdzie, w przypadku których nie udało się określić kosztu kapitału.

Finalny zagregowany miernik wpływu finansów łańcucha dostaw został przedstawiony w Tabeli 29. Wszystkie kryteria mają postać wskaźnika przybierającego wartości z zakresu [0,1].

Tabela 29 Narzędzie pomiaru wpływu finansów łańcucha dostaw na konkurencyjność

		A. Znormalizowana wartość przed SCF	B. Znormalizowana wartość po SCF	Waga	/liczba pozycji w kategorii	(Σ Po SCF – Σ przed SCF) x waga/liczba pozycji)
1	Cykl konwersji gotówki w dniach			0,25	1	
2	Dostęp do kapitału (0-5, gdzie 5 – nieograniczony dostęp)/ koszt kapitału			0,15	4	
2	Pokrycie zobowiązań należnościami					
2	Fundusze własne do przychodów					
2	Ocena stopnia uzależnienia od kontrahentów 0-5 (brak uzależnienia -0)					
	SUMA PŁYNNOŚĆ I STABILNOŚĆ					
3	ROE			0,3	3	
3	Marża zysku					
3	NOPAT/przepływy operacyjne					
3	SUMA OGÓLNE WSKAŹNIKI					
4	Wskaźnik zrównoważonego rozwoju (cele społeczne i środowiskowe - średnia)			0,15	1	
5	Wskaźnik relacji podmiotów w łańcuchu (średnia)			0,15	1	
Wynik końcowy – wartość miernika syntetycznego						

Metoda użycia narzędzia to wykonanie kolejnych następujących działań:

1. obliczenie wskaźników oraz ich normalizacja
2. zsumowanie znormalizowanych wartości z kroku 1 w ramach grup kryteriów 1-5,
3. obliczenie różnicy wartości z kroku 2 po wprowadzeniu SCF - przed wprowadzeniem SCF,

4. pomnożenie przez wagi, dzielenie przez liczbę pozycji w kategorii, obliczenie sumy ważonej
5. wynik dla pojedynczego przedsiębiorstwa,
6. zsumowanie wyników dla badanych przedsiębiorstw (w badanym przypadku – suma wyników 3 przedsiębiorstw)
7. porównanie wyniku badanego łańcucha z wartością historyczną – ocena, czy konkurencyjność uległa poprawie (tak, jeśli wartość po wdrożeniu SCF jest wyższa)

Zwiększenie lub zmniejszenie wagi danego kryterium zależy od uwarunkowań branży oraz celów strategicznych analizowanego łańcucha i oczekiwanych celów zastosowania finansów łańcucha dostaw. Przykładowo jeśli wysoki poziom rozwoju zrównoważonego jest jednym z priorytetów strategii zarządzania danym łańcuchem dostaw, a finanse łańcucha dostaw mają być rozwiązaniem motywującym podmioty o wysokim koszcie kapitału do poprawy w tym obszarze, obszar ten powinien mieć wyższą wagę.

6 Ocena potencjalnego wpływu procesu zarządzania finansami łańcucha dostaw na jego konkurencyjność i uogólnione rekomendacje

W rozdziale przedstawiona została analiza i ocena wpływu zastosowania koncepcji finansów łańcucha dostaw na wyniki i konkurencyjność lidera łańcucha i dostawców, przeprowadzona w oparciu o wykorzystanie opracowanego w poprzednim rozdziale modelu. Druga część rozdziału koncentruje się na określeniu aplikacyjności zaproponowanego modelu pomiaru wpływu finansów łańcucha dostaw na konkurencyjność łańcucha w praktyce gospodarczej oraz potencjale wykorzystania w przyszłych badaniach naukowych.

6.1 Porównanie wyników finansowych ogniw i konkurencyjności łańcucha jako całości

Do egzemplifikacji modelu posłużą dane trzech podmiotów tworzących prosty łańcuch logistyczny: Rainbow Tours, hotel oraz punkt usługowy w hotelu. Zostaną wykorzystane dane za rok 2020, głównie dlatego, że w czasie przeprowadzenia badań empirycznych nie były jeszcze dostępne nowsze dane finansowe. Rok ten charakteryzował się kluczowym wpływem uwarunkowań zewnętrznych takich jak poziom pomocy rządowej (dotacje, zwolnienie z podatków, rządowe wsparcie finansowe pracowników turystyki), czas odgórnego zamknięcia branży (lockdowny, zamknięte granice), które to czynniki znacząco zniekształcają wyniki na korzyść spółek zarejestrowanych w Turcji. Dysponując jednak prognozami poprawy wyników spółki Rainbow Tours w roku 2021 oraz znacznej poprawy w roku 2022, a także wciąż dużą

niepewnością działalności pozostałych badanych podmiotów w latach 2021 i 2022, spowodowanej m.in. wojną przyjęto założenie, że wdrożenie SCF w najbliższej przyszłości przyniosłoby korzyści Rainbow Tours jako liderowi oraz dostawcy i poddostawcy jako beneficjentom. W niniejszym podrozdziale przedstawiono wykorzystanie miernika do obliczenia poziomu konkurencyjności każdego z badanych podmiotów, w kolejnym natomiast narzędzie zostanie wykorzystane do modelowania efektów sugerowanych poszczególnym podmiotom rozwiązań SCF

Tabela przedstawia wskaźniki służące do analizy zarządzania kapitałem obrotowym dla Rainbow Tours w latach 2019, 2020 i 2021. DIH - cykl rotacji zapasów został obliczony zgodnie ze wzorem $\frac{\text{zapasy}}{\text{koszt wytworzenia produkcji sprzedanej}}$, gdzie dla zapasów przyjęto wartość sumy gwarancji bankowych udzielonych przez banki na rzecz kontrahentów Spółki dominującej dla danego roku. Wartość przyjęto na podstawie raportu spółki, z którego wynika, że właśnie w ten sposób finansowane są rezerwacje miejsc czarterowych i noclegowych. Spółka współpracuje z trzema bankami – posiada trzy limity kredytowe oraz limit na gwarancje bankowe w następujących bankach: Santander Bank Polska S.A., Bank Millennium S.A. oraz Bank Gospodarstwa Krajowego o łącznej wartości 3 5811 tys. PLN (grudzień 2020). Spółka w ramach posiadanych linii gwarancji bankowych zleca wystawianie gwarancji bankowych na rzecz kontrahentów z nią współpracujących. Cykl rotacji zapasów Rainbow Tours S.A. w 2020 r. wyniósł więc w przybliżeniu 31 dni.

Tabela 30 Wskaźniki sprawności operacyjnej - dane Rainbow Tours

Kategoria/rok	2019	2020	2021	Max z lat 2019-2021	Min z lat 2019-2021
cykl rotacji należności	45	184	60	324 (Q1 2021)	45 (Q3 i Q4 2019, Q1 2020)
cykl rotacji zobowiązań	61	231	101	437 (Q1 2021)	57 (Q1 i Q2 2019)

*Wszystkie wartości dla poprzedzających 4 kwartałów

Źródło: Biznesradar 2022b, dostęp 10.04.2022

W rozliczeniach z klientami z reguły występują dwie raty – zaliczka i dopłata. Zgodnie z ogólnymi warunkami uczestnictwa w imprezach turystycznych klient indywidualny dokonuje przedpłaty w wysokości 30% wraz z rezerwacją oraz wpłaca pozostałą część w wysokości 70% na 30 dni przed rozpoczęciem imprezy turystycznej. Sprzedaż przez kanały własne nie generuje

należności, ponieważ wymagana jest natychmiastowa płatność. Należności spółki powstają z tytułu sprzedaży agencyjnej. Wierzytelności te zabezpieczane są poprzez kaucje, gwarancje bankowe, deklaracje wekslowe i oświadczenia o dobrowolnym poddaniu się egzekucji. (Sprawozdanie za 2019). Cykl rotacji należności spółki (DSO) historycznie kształtował się na prawie stałym poziomie 45-55 dni. W okresie pandemii kredyt kupiecki wydłużył się bardzo znacząco, nawet kilku krotnie, co może wskazywać na problemy agentów spółki z płatnościami lub jej problemy ze ściąganiem należności, ale także celową politykę wydłużenia terminu płatności kontrahentom o niższej płynności. W roku 2021 cykl należności ponownie stopniowo uległ skróceniu. Cykl rotacji zobowiązań (DPO) podobnie jak DSO również historycznie nie podlegał dużym wahaniom i kształtował się na poziomie ok 60 dni. W trakcie pandemii wydłużył się kilkukrotnie co wskazuje na przerzucenie przez spółkę na dostawców ryzyka związanego z utratą płynności. Cykl konwersji gotówki dla Q4 2020 wynosi więc -16, co oznacza, że spółka wykorzystuje zobowiązania wobec kontrahentów do kredytowania działalności, co potwierdza strategia spółki na czas kryzysu wywołanego pandemią COVID-19. Z punktu widzenia oceny relacji z dostawcami, stabilności i konkurencyjności sieci dostaw, zjawisko to należy jednak ocenić negatywnie. Na potrzeby badania, do MIN I MAX cyklu konwersji gotówki przyjęte zostaną najmniejsze i największe wartości cyklu rotacji zobowiązań i należności oraz znana wartość cyklu konwersji zapasów.

Na podstawie analizy danych finansowych, ocena płynności finansowej Rainbow Tours jest pozytywna. Spółka dominująca oprócz własnych środków posiada dostępne linie kredytowe zabezpieczające płynność Grupy. Wskaźnik płynności bieżącej (=szybkiej) wynosi 1,08 (r/r 31.03.2022), co świadczy o dobrej zdolności firmy do wywiązywania się z bieżących zobowiązań. O zabezpieczeniu płynności świadczy też pozytywna wartość wskaźnika pokrycia zobowiązań długo- i krótkoterminowych do aktywów obrotowych, która w wypadku spółki (za rok 2020) wynosi 1,62. Na dodatni wynik ma wpływ zaciągnięte długoterminowe finansowanie inwestycyjne. Również w przypadku badanego hotelu i hotelowego punktu usługowego płynność można ocenić pozytywnie, choć osiągnęły niższą wartość miernika tego kryterium. Hotel ma korzystną relację należności krótkoterminowych do zobowiązań krótkoterminowych. Punkt usługowy charakteryzuje się brakiem należności krótkoterminowych (rozliczenia odbywają się gotówką od razu po wykonaniu usługi), oceniono więc jego płynność gotówkową, która jest zadowalająca. Jest to jednak podmiot o

znacznie mniejszej płynności od dwóch pozostałych podmiotów, co wynika m. in. z małej skali działalności, sezonowości, niskiego poziomu kapitału własnego.

Na stabilność ma wpływ poziom zadłużenia kapitału własnego, który w Rainbow Tours jest wysoki, z uwagi na inwestycje dotyczące działalności hotelowej, które są głównym obszarem dalszego rozwoju działalności. Spółka dba jednak o stabilność finansową, częściowo finansując inwestycje w hotele spółki zależnej White Olive środkami z nisko oprocentowanej pożyczki. Zwraca uwagę, że w porównaniu do innych wskaźników spółka utrzymuje niewielki poziom wahań poziomu zadłużenia ogólnego (relacji zobowiązań do aktywów), który zarówno przed jak i w trakcie pandemii wynosił 0,7 – 0,8. Wśród umów o charakterze finansowym, których jest stroną ważniejsze to umowy leasingu. Rainbow Tours wykorzystuje ten rodzaj współpracy z hotelami w Grecji. Zobowiązania z tytułu prawa do użytkowania wyniosły w 2020 r. 22 355 zł, co stanowiło 19% długu całkowitego. Bardzo ważnym, szczególnie obecnie wskaźnikiem stabilności biur podróży jest relacja funduszy własnych do przychodów. Biura zmuszone są do korzystania z funduszy własnych w okresach np. lockdownów. Rainbow z wartością wskaźnika 23% zajmuje 6 miejsce wśród touroperatorów wg wartości tego wskaźnika, a jego rezultat można uznać za dobry, świadczący o stabilności. Ustępuje pod tym względem Itace, ale wyprzedza TUI.



Rysunek 45 Fundusze własne do przychodów z imprez turystycznych w % (2020 r.)

Źródło: Instytut Badań Turystycznych Traveldata

Stabilności spółki i całego łańcucha zagrażają także wahania kursów walutowych, inflacja, Z powodu rozliczania się z klientami głównie w PLN, a dostawcami w zagranicznych

walutach, głównie USD i EUR i długiego cyklu konwersji gotówki, przepływy finansowe turystycznej sieci cechuje duże ryzyko walutowe. Spółka Rainbow Tours zabezpiecza transakcje korzystając z instrumentów pochodnych (forward i opcje) na zakup walut USD i EUR za PLN. Mimo wysokiego wskaźnika relacji kapitałów własnych do przychodów, ryzyko związane ze stabilnością finansową wynikające z rozliczenia należności i zobowiązań w różnych walutach dotyczy także dostawców I i II rzędu. Jest to obszar w którym przedsiębiorstwa łańcucha działające na różnych rynkach dzięki współpracy mogą ograniczać ryzyko.

Rezyliencji Rainbow S.A. sprzyja duże zróżnicowanie produktów (kierunków) i około 50-procentowy udział sprzedaży przez własne kanały dystrybucji. Zróżnicowanie kierunków jest szczególnie ważne w sytuacji zagrożeń pochodzących z niestabilności popytu wynikającej z czynników zewnętrznych takich jak terroryzm, kryzysy gospodarcze, epidemie oraz, aktualnie obecnie zagrożenie konfliktem zbrojnym. Nie jest w tym przypadku istotne czy zagrożenia te występują w miejscu świadczenia usługi rzeczywiście, a raczej poziom zagrożenia wyobrażony czy odczuwalny przez potencjalnego turystę. Popyt klientów z Polski można obecnie ocenić jako relatywnie stabilny, natomiast kontrahenci sieci działający w odwiedzanych przez Polaków krajach czeka w najbliższym sezonie kolejny kryzys wynikający tym razem z poczucia zagrożenia turystów pobliskim konfliktem (Turcja, kraje sąsiadujące z Polską) lub gwałtownym spadkiem popytu istotnych rynków (Grecja, Turcja, Cypr i inne). Można więc oczekiwać dużej dysproporcji stabilności poszczególnych ogniw sieci. Uzależnienie od pojedynczych kontrahentów jest poważnym ryzykiem dla rezyliencji, którego spółka jest świadoma i konsekwentnie prowadzi politykę niedopuszczania do udziału żadnego z dostawców i klientów powyżej 10%. Kwestia uzależnienia od silnych kontrahentów jest szczególnie istotna w ocenie stabilności mniejszych podmiotów sieci, zwłaszcza po wdrożeniu SCF, które podnosi jego ryzyko. Polityka i ocena działań Grupy w kontekście spełniania społecznych i środowiskowych celów zrównoważonego rozwoju, które istotnie wpływają na rezyliencję turystycznej sieci dostaw zostały przedstawione w poprzednim podrozdziale poświęconym strategii firmy i tworzonej przez nią sieci. Wynika z niego, że działalność zgodna z celami zrównoważonego rozwoju to jeden z priorytetów grupy, któremu poświęcają istotną część sprawozdań z działalności, systematycznie zwiększając swoje zaangażowanie. Oferta Rainbow na badanym rynku rzeczywiście nie zawiera atrakcji i elementów sprzecznych z rozwojem zrównoważonym, a bezpośredni kontrahenci przywiązują wagę do tych kwestii, być może pod naciskiem

touropreatora tak jak deklaruje Rainbow Tours w strategii. Można więc uznać wynik spółki w tym obszarze za benchmark – otrzymała ocenę 9/10. Rezyliencja hotelu jest dobra, ale niższa niż biura podróży. Hotel otrzymał bardzo wysoką cenę poziomu rozwoju zrównoważonego. Słabością jest znacznie wyższy stopień uzależnienia od głównych kontrahentów – współpracuje z kilkoma biurami podróży z Polski (tylko Rainbow), Rosji, Ukrainy, Holandii i krajów skandynawskich, udział w sprzedaży każdego z nich to ok 15%. W przypadku problemu z realizacją umowy, hotel jest narażony na istotne straty. Współpraca hotelu z Rainbow Tours oparta jest na gwarancji bankowej, co obniża to ryzyko i zwiększa poziom stabilności. Jego współpraca z partnerami biznesowymi jest dobra, jednak posiada duży potencjał poprawy, szczególnie pod względem transparentności i rozwiązań technologicznych. Rezyliencja punktu usługowego jest bardzo niska. Jest uzależniony od jednego kontrahenta i podobnie jak on narażony na ryzyko nagłego spadku liczby klientów (gości hotelu), a kosztów tej sytuacji nie może rekompensować inną działalnością. Jego celem jest przetrwanie trudnego okresu, nie inwestuje więc w poprawę poziomu zrównoważoności działalności, który, jak wynika z wywiadu nie jest wysoki.

Mimo, że Grupa Rainbow nie deklaruje w sprawozdaniach wdrożenia koncepcji finansów łańcucha dostaw do swojej strategii, szereg podejmowanych przez nią działań można uznać za przejaw optymalizacji przepływów finansowych oraz alokacji zasobów finansowych w łańcuchu dostaw w celu zwiększenia wartości, która wymaga współpracy przynajmniej dwóch przedsiębiorstw tego łańcucha. Wśród tych działań można znaleźć przykłady zarówno operacyjnych, taktycznych jak i strategicznych rozwiązań finansów łańcucha dostaw. Grupa Kapitałowa dysponuje stosunkowo wysokimi środkami finansowymi (w tym uzyskanym w 2018 roku kredytem z Banku Gospodarstwa Krajowego w wysokości 15,5 mln euro), co umożliwia zakup i budowę hoteli w Grecji, także we współpracy z pasywnym partnerem zewnętrznym (pozyskanie przez Grupę Kapitałową w lutym 2019 roku pasywnego inwestora dla realizacji inwestycji związanych z rozwojem działalności w hotelach własnych lub zarządzanych na zasadzie wynajmu długoterminowego, tj. Fundusz Ekspansji Zagranicznej Fundusz Inwestycyjny Zamknięty Aktywów Niepublicznych, zarządzany przez PFR TFI będącego częścią Grupy Polskiego Funduszu Rozwoju).

Spowodowane następstwami pandemii Covid-19 ograniczenie możliwości świadczenia usług turystycznych w pełnym zakresie ma wpływ na płynność, sytuację majątkową oraz

rentowność Grupy. W sprawozdaniu na temat informacji niefinansowych (Grupa Rainbow 2021a) wskazano następstwa takie jak obniżenie wartości bilansowej aktywów (udziałów w spółkach zależnych, wartości środków trwałych w spółkach zależnych oraz zaliczek wpłaconych hotelom na poczet przyszłych usług z ich strony), konieczność zwrotu zaliczek wpłaconych przez klientów Spółki na poczet przyszłych usług, obniżenie wartości wskaźników zawartych w umowach kredytowych (kovenantów), w skrajnych przypadkach przekroczenie warunków brzegowych określonych w tych umowach, obniżenie kwoty przepływów pieniężnych netto i większe zapotrzebowanie na finansowanie zewnętrzne, negatywne zmiany warunków finansowania lub ograniczenie finansowania bankowego. Do innych pośrednich efektów pandemii mających wpływ na działalność Spółki i Grupy Kapitałowej należało ograniczenie sprzedaży i wpływów pieniężnych z tytułu usług realizowanych w sezonie „Lato 2020” oraz „Zima 2020/2021”, zmiana sytuacji finansowej partnerów Spółki – hoteli, w których realizowane są wyjazdy oferowane przez Spółkę oraz spółek zależnych w Grecji – właścicieli i operatorów hoteli. W związku z sytuacją epidemiczną, Zarząd Spółki podjął szereg działań mających na celu minimalizowanie ryzyka z nią związanego, m.in. poprzez wprowadzenie programu redukcji kosztów i zobowiązań Spółki, w tym przy wykorzystaniu pakietów pomocowych i ostonowych dla przedsiębiorców wprowadzanych sukcesywnie na mocy stosownych decyzji Rządu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach tzw. Tarczy Antykryzysowej i Tarczy Finansowej.

W ramach Tarczy dla Dużych Firm spółka uzyskała w 2020 r. od Polskiego Funduszu Rozwoju 24,8 mln zł pożyczki preferencyjnej. Zgodnie z warunkami programu istnieje możliwość umorzenia do 75 proc. kwoty tej pożyczki. Oprocentowanie Pożyczki Preferencyjnej jest stałe w skali roku i dla każdego roku finansowania równej marży właściwej dla danego roku finansowania wynoszącej: a) 1,25% p.a. w pierwszym roku od daty podpisania umowy pożyczki, b) 1,75% p.a. w drugim i trzecim roku od daty podpisania umowy pożyczki; oraz c) 2,75% p.a. w czwartym roku od daty podpisania umowy pożyczki. Pożyczka może zostać wykorzystana na „finansowanie bieżącej działalności, w tym na kapitał obrotowy, a w szczególności regulowania zobowiązań handlowych, wynagrodzeń, zakupu towarów i materiałów, regulowania zobowiązań publiczno-prawnych, w tym podatków spółki”. Spłacana będzie w ratach kwartalnych z ostateczną datą spłaty 30.09.2024. Sugerowane działanie to wykorzystanie uzyskanego na preferencyjnych dla dużych przedsiębiorstw warunkach

finansowania zewnętrznego na instrumenty operacyjne SCF, które pozwolą wykorzystać różnice w koszcie kapitału – finansowanie zobowiązań lub należności, np. dynamiczne dyskontowanie.

Na podstawie wymienionych następstw można ocenić, że strategia współpracy, w tym finansowej w ramach łańcucha zmieniła się w efekcie reakcji spółki Rainbow Tours S.A. na pandemię. Ograniczono negatywne efekty dla lidera, w tym zmniejszono poziom ryzyka, jednak kosztem mniejszych podmiotów sieci (np. zmniejszenie wpłaconych zaliczek, zmniejszenie finansowania, w efekcie wzrost ryzyka operacyjnego). Wysoka elastyczność oferty wymuszona dostosowaniem do niepewności popytu, a więc odpowiedzią na oczekiwania finalnego klienta niestety również przekładała się na wzrost niepewności w relacjach z kontrahentami i ich relatywne pogorszenie stabilności finansowej. Część podjętych działań, w tym wykorzystanie pakietów pomocowych, osłonowych i wzrost finansowania zewnętrznego, jednocześnie ograniczając finansowanie bankowe można jednak uznać za spójny z koncepcją finansów łańcucha dostaw opartej na poprawie dojrzałości współpracy. Za dużą dojrzałością przemawia poświęcanie tym relacjom części raportu z wyników, tworzenie mapy interesariuszy, osobny dział współpracy z kontrahentami. Nie jest to więc ani partnerstwo oportunistyczne, ani sojusz strategiczny. Wszystkie kryteria oceny relacji, którym podlegają kontrahenci wymagają poprawy (widoczność transakcji w łańcuchu, wykorzystanie technologii, poziom zaufania), choć, w każdym z obszarów podejmowane są działania usprawniające (np. przejęcie i działalność spółki zależnej TravelTech). Poziom relacji Rainbow Tours z ogółem kontrahentów został więc oceniony na 6/10. W analizowanym przypadku oczekiwana poprawa relacji i integracji z podmiotami niebędącymi spółkami zależnymi jest główną korzyścią z wdrożenia SCF dla lidera. Szczegółowe wyniki pomiaru konkurencyjności przed wdrożeniem SCF w każdym z badanych podmiotów zostały zaprezentowane w tabelach 31,32,33. Sumaryczny wynik dla badanego prostego łańcucha wyniósł 1,866. Jest to wartość wskaźnika, którą przyjmujemy jako graniczną oznaczającą neutralny wpływ na konkurencyjność, w wypadku osiągnięcia tej wartości sumarycznego wskaźnika po wdrożeniu SCF. Poszukiwana wartość wskaźnika po wdrożeniu wynosi zatem $>1,866$.

Tabela 31 Wpływ SCF na konkurencyjność Rainbow Tours – syntetyczny wskaźnik przed SCF (dane za 2020r.)

		Wartość przed SCF	Znormalizowana wartość przed SCF	Waga	/(liczba pozycji)	(Σwartości kryteriów x waga)
1	CYKL KONWERSJI GOTÓWKI W DNIACH	-16	0,38	0,25	1	0,095
2	Płynność – pokrycie zobowiązań należnościami	0,69	0,31	0,15	4	0,133
2	Dostęp do kapitału (0-5, gdzie 5 – nieograniczony dostęp) lub koszt kapitału (spółki akcyjne)	7,6%	0,85			
2	Kapitał własny do przychodów	23%	1			
2	Ocena stopnia uzależnienia od kontrahentów 0-5 (brak uzależnienia -0)	0	1			
	SUMA PŁYNNOŚĆ I STABILNOŚĆ		3,54			
3	ROE (zysk netto/eq)	-45.48%	0,18	0,3	3	0,133
3	Marża operacyjna (EBITDA/PRZYCHODY)	-10,5%	0,5			
3	Udział zysku netto w NOPAT/przepływach operacyjnych	46.12%	0,65			
3	SUMA OGÓLNE WSKAŹNIKI		1,33			
4	WSKAŹNIK ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU (CELE SPOŁECZNE I ŚRODOWISKOWE - ŚREDNIA)	9	0,9	0,15	1	0,135
5	WSKAŹNIK RELACJI PODMIOTÓW W ŁAŃCUCHU (ŚREDNIA)	6	0,6	0,15	1	0,09
	SUMA					0,586

Tabela 32 Wpływ SCF na konkurencyjność hotelu należącego do badanego prostego łańcucha – syntetyczny wskaźnik przed SCF (dane za 2020r.)

		Wartość przed SCF	Znormalizowana wartość przed SCF	Waga	/(liczba pozycji)	(Σwartości kryteriów x waga)
1	CYKL KONWERSJI GOTÓWKI W DNIACH	-21	0,2	0,25	1	0,05
2	Płynność – pokrycie zobowiązań należnościami	0,82	0,80	0,15	4	0,11
2	Dostęp do kapitału (0-5, gdzie 5 – nieograniczony dostęp) lub koszt kapitału (spółki akcyjne)	4,50	0,9			

2	Kapitał własny do przychodów	27,2%	0,89			
2	Ocena stopnia uzależnienia od kontrahentów 0-5 (brak uzależnienia -0)	2	0,4			
	SUMA PŁYNNOŚĆ I STABILNOŚĆ		2,99			
3	ROE (zysk netto/eq)	5,3%	0,83	0,3	2	0,255
3	Marża operacyjna (EBITDA/PRZYCHODY)	1,20%	0,87			
3	Udział zysku netto w NOPAT/przepływach operacyjnych (wskaźnik przepływów pieniężnych) (0-150%)	180%				
3	SUMA OGÓLNE WSKAŹNIKI		1,7			
4	WSKAŹNIK ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU (CELE SPOŁECZNE I ŚRODOWISKOWE - ŚREDNIA)	9	0,9	0,15	1	0,135
5	WSKAŹNIK RELACJI PODMIOTÓW W ŁAŃCUCHU (ŚREDNIA)	7	0,7	0,15	1	0,105
					SUMA	0,657

Tabela 33 Wpływ SCF na konkurencyjność usługodawcy II stopnia należącego do badanego prostego łańcucha – syntetyczny wskaźnik przed SCF (dane za 2020r.)

		Wartość przed SCF	Znormalizowana wartość przed SCF	Waga	/(liczba pozycji)	(Σwartości kryteriów x waga)
1	CYKL KONWERSJI GOTÓWKI W DNIACH	-50	0,68	0,25	1	0,17
2	Płynność – gotówkowa	0,04	0,20	0,15	4	0,08
2	Dostęp do kapitału (0-5, gdzie 5 – nieograniczony dostęp) lub koszt kapitału (spółki akcyjne)	1,00	0,2			
2	Kapitał własny do przychodów	14%	0,89			
2	Ocena stopnia uzależnienia od kontrahentów 0-5 (brak uzależnienia -0)	4	0,2			
	SUMA PŁYNNOŚĆ I STABILNOŚĆ		2,17			
3	ROE (zysk netto/eq)	100,0%	1	0,3	3	0,244
3	Marża operacyjna (EBITDA/PRZYCHODY)	16,67%	1			
3	Udział zysku netto w NOPAT/przepływach operacyjnych (wskaźnik przepływów pieniężnych) (0-150%)	66,67%	0,44			
3	SUMA OGÓLNE WSKAŹNIKI		2,44			

4	WSKAŹNIK ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU (CELE SPOŁECZNE I ŚRODOWISKOWE - ŚREDNIA)	5,5	0,55	0,15	1	0,0825
5	WSKAŹNIK RELACJI PODMIOTÓW W ŁAŃCUCHU (ŚREDNIA)	3	0,3	0,15	1	0,045
SUMA						0,623

6.2 Wpływ sprawnego zarządzania (przepływami finansowymi) w łańcuchu dostaw na różne strategie konkurencyjne tego łańcucha

Typowe finansowe efekty wdrożenia SCF w zależności od roli podmiotu są następujące:

- skutki dla lidera
 - wydłużenie CCC,
 - poprawa zwrotu z zainwestowanego kapitału,
- skutki dla innych aktorów głównych
 1. dostawcy – skrócenie cyklu konwersji gotówki, poprawa wskaźników płynności, zmniejszenie poziomu zapasów i w mniejszym stopniu skrócenie cyklu operacyjnego,
 2. klienci – przede wszystkim skrócenie długości cyklu operacyjnego, a CCC pozostaje na podobnym poziomie,
 3. dostawcy i klienci - obniżenie rentowności i uzależnienie od lidera łańcucha.

Oczekiwane skutki dla wszystkich zaangażowanych przedsiębiorstw to:

- lepsza zdolność do wypełniania zobowiązań krótkoterminowych,
- poprawa efektywności dzięki transferowi wiedzy,
- obniżenie kosztów zaangażowanego kapitału,
- skrócenie CCCC (przyspieszenie obrotu towarowo-pieniężnego),
- poprawa wskaźnika EVA.

Zarówno efekty pozytywne jak i negatywne zastosowania SCF u poszczególnych podmiotów są zatem dopuszczalne. Głównym celem jest przynajmniej równoważenie efektów negatywnych pozytywnymi w każdym z ogniw i osiągnięcie poprawy konkurencyjności w skali całego łańcucha, w szczególności w długim okresie. Na podstawie powyższych ogólnych prawidłowości oraz szczegółowych oczekiwanych efektów zależnych od wybranego instrumentu finansów łańcucha dostaw, przeprowadzone zostanie modelowanie wpływu finansów łańcucha dostaw na konkurencyjność badanego prostego łańcucha. Macierze zawierające obliczone już wartości poszczególnych grup wskaźników zostaną uzupełnione o

wartości zmienione po wdrożeniu finansów łańcucha dostaw. W pierwszym badanym ogniwie-beneficjencie SCF, czyli w przedsiębiorstwie świadczącym usługi hotelowe, według przeprowadzonych badań sugerowane rozwiązania to m.in. finansowanie aktywów (ewentualne inwestycje w aktywa hotelu – hotel nie dokonywał żadnych inwestycji w ostatnich latach co może powodować jego obniżanie wartości w oczach finalnego klienta) oraz współfinansowanie działalności – inwestycje kapitałowe Rainbow Tours w formie udziału mniejszościowego, które wydaje się dobrze wpisywać w obecną strategię biura. Jednak najlepszym, wybranym do modelowania rozwiązaniem będzie finansowanie „przed wysyłką”. Obejmie finansowanie kapitału obrotowego sprzedającego (hotelu) w okresie po zamówieniu przez touroperatora świadczeń, a przed ich realizacją (od grudnia do końca kwietnia) – przygotowanie hotelu do obsługi turystów w sezonie letnim. Szczególnie dobre biorąc pod uwagę znane wyniki obu firm rozwiązania to faktoring odwrotny i dynamiczne dyskontowanie. Priorytetem SCF będzie w tym przypadku przyspieszenie przepływu gotówki – skrócenie łącznego cyklu konwersji gotówki CCCC, oraz poprawa rentowności biura podróży. Dynamiczne dyskontowanie pozwoli hotelowi otrzymać od banku płatność za zamówienie Rainbow Tours w trudnym okresie dla branży przed sezonem, gdy zapotrzebowanie na kapitał jest największe. Dzięki temu skróci swój cykl operacyjny. Z kolei biuro podróży uzyska rabat za płatność, dzięki temu poprawi wskaźniki ROE i marżę operacyjną, które w analizowanym okresie „przed SCF” były bardzo niekorzystne. Oczekiwane pozytywne zmiany w analizowanych przy pomiarze wpływu na SCF wynikach hotelu to:

- istotne zwiększenie znormalizowanej wartości cyklu konwersji gotówki (hotel może sam zdecydować o ile krótszy będzie jego cykl operacyjny, względem dodatkowego kosztu finansowego dyskonta, które jest skłonny ponieść
- dodatkowym efektem będzie poprawa wskaźnika współpracy – sugerowane rozwiązanie zakłada szybkie rozliczenia z użyciem internetowej platformy dostarczonej przez bank
- pokrycie zobowiązań należnościami, kapitał własny do przychodów nie ulegną zmianie, dostęp do kapitału ulegnie poprawie, stopień uzależnienia od kontrahenta nie powinien się zmienić w sposób istotny,
- pogorszeniu ulegną wskaźniki ogólne, jednak pozostaną na satysfakcjonującym poziomie.

Tabela 34 Wpływ SCF na konkurencyjność hotelu należącego do badanego prostego łańcucha – syntetyczny wskaźnik po zastosowaniu SCF

		Znormalizowana wartość po SCF	Waga	/(liczba pozycji)	(Σwartości kryteriów x waga)
1	CYKL KONWERSJI GOTÓWKI W DNIACH	0,8	0,25	1	0,2
2	Płynność – pokrycie zobowiązań należnościami	0,80	0,15	4	0,12
2	Dostęp do kapitału (0-5, gdzie 5 – nieograniczony dostęp) lub koszt kapitału (spółki akcyjne)	0,9			
2	Kapitał własny do przychodów	0,89			
2	Ocena stopnia uzależnienia od kontrahentów 0-5 (brak uzależnienia -0)	0,5			
	SUMA PŁYNNOŚĆ I STABILNOŚĆ	3,09			
3	ROE (zysk netto/eq)	0,7	0,3	2	0,21
3	Marża operacyjna (EBITDA/PRZYCHODY)	0,7			
3	Udział zysku netto w NOPAT/przepływach operacyjnych (wskaźnik przepływów pieniężnych) (0-150%)				
3	SUMA OGÓLNE WSKAŹNIKI	1,4			
4	WSKAŹNIK ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU (CELE SPOŁECZNE I ŚRODOWISKOWE - ŚREDNIA)	0,9	0,15	1	0,135
5	WSKAŹNIK RELACJI PODMIOTÓW W ŁAŃCUCHU (ŚREDNIA)	0,9	0,15	1	0,135
				SUMA	0,796

Zakres zmian został oszacowany w oparciu o europejski przewodnik po finansach łańcucha dostaw EBA (2014). Istnieje też potencjał wykorzystania finansów łańcucha dostaw przez Rainbow Tours jako instrumentu nagradzającego poprawę oceny bezpieczeństwa, w tym sanitarnego, poprzez premiowanie lepszej oceny tego obszaru korzystniejszymi warunkami SCF, np. proporcjonalnym powiązaniem oceny z wysokością płaconego dyskonta.

W przypadku dostawcy II stopnia uczestnictwo w programie SCF zostanie zaproponowane w charakterze rozwiązania ukierunkowanego na poprawę wyników zrównoważoności i bezpieczeństwa. Najlepsze efekty przyniosłoby zastosowanie w analizowanym podmiocie instrumentów SCF o charakterze motywującym (a nie nagradzającym), z powodu niskiej dostępności kapitału. Ponieważ nie występują bezpośrednie przepływy pieniężne wynikające z działalności operacyjnej pomiędzy biurem podróży a tym

usługodawcą, sugerowanym instrumentem SCF jest finansowanie aktywów lub finansowanie kapitału, gdzie przedmiotem bezpośredniego finansowania będą aktywa lub kapitał bezpośrednio wpływające na poprawę wskazanych kryteriów. W przypadku kapitału może to być dofinansowanie wynagrodzeń pracowników, pod warunkiem poprawy warunków pracy, np. zmniejszenie nadgodzin, w przypadku aktywów – sfinansowanie lub leasing aktywów, które podniosą standard higieny, np. urządzenia do dezynfekcji sprzętu oraz np. wynegocjowanie i finansowanie programu utylizacji odpadów toksycznych. Efekty dla mierników wykorzystanych w narzędziu to przede wszystkim zwiększenie oceny kryterium rozwoju zrównoważonego, poprawa płynności i dostępu do kapitału, poprawa relacji. Negatywne efekty (zmniejszenie wartości wskaźnika) to realne ryzyko zwiększenia stopnia uzależnienia od kontrahenta oraz ryzyko nieznacznego obniżenia zysku i przychodów. Szacunkowa prognoza zmian wywołanych wpływem finansów łańcucha dostaw na konkurencyjność najmniejszego z badanych ogniw została przedstawiona w tabeli 35.

Tabela 35 Wpływ SCF na konkurencyjność hotelowego punktu usługowego należącego do badanego prostego łańcucha – syntetyczny wskaźnik po zastosowaniu SCF

		Znormalizowana wartość przed SCF	Waga	/(liczba pozycji)	(Σwartości kryteriów x waga)
1	CYKL KONWERSJI GOTÓWKI W DNIACH	0,68	0,25	1	0,17
2	Płynność – gotówkowa	0,32	0,15	4	0,09
2	Dostęp do kapitału (0-5, gdzie 5 – nieograniczony dostęp) lub koszt kapitału (spółki akcyjne)	0,4			
2	Kapitał własny do przychodów	0,8			
2	Ocena stopnia uzależnienia od kontrahentów 0-5 (brak uzależnienia -0)	0,1			
	SUMA PŁYNNOŚĆ I STABILNOŚĆ	2,30			
3	ROE (zysk netto/eq)	0,9	0,3	3	0,226
3	Marża operacyjna (EBITDA/PRZYCHODY)	0,92			
3	Udział zysku netto w NOPAT/przepływach operacyjnych (wskaźnik przepływów pieniężnych) (0-150%)	0,44			
3	SUMA OGÓLNE WSKAŹNIKI	2,26			
4	WSKAŹNIK ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU (CELE SPOŁECZNE I ŚRODOWISKOWE - ŚREDNIA)	0,7	0,15	1	0,105
5	WSKAŹNIK RELACJI PODMIOTÓW W ŁAŃCUCHU (ŚREDNIA)	0,4	0,15	1	0,06

Z sumy oczekiwanych efektów wdrożenia SCF w obu podmiotach wynika, że wartość wskaźnika konkurencyjności biura podróży mogłaby się obniżyć maksymalnie o 0,163, zakładając co najmniej brak wpływu na konkurencyjność całego łańcucha. Przewidywane efekty wdrożenia obu rozwiązań SCF dla lidera to wydłużenie cyklu konwersji gotówki, poprawa wskaźników ROE i marża operacyjna, poprawa relacji w łańcuchu, zwiększenie zwrotu z zainwestowanego kapitału. Jedynym wyraźnie negatywnym spodziewanym efektem jest zatem wydłużenie cyklu konwersji gotówki. Przed wdrożeniem SCF ważona wartość tego kryterium wynosiła 0,095. Oznacza to, że nawet w wypadku osiągnięcia przez ten wskaźnik po wdrożeniu SCF historycznie najgorszej wartości, wyższej niż MAX z pierwszego kwartału 2021 r., co da ważoną wartość 0, suma poziomu konkurencyjności całego badanego łańcucha po wdrożeniu SCF będzie wyższa niż przed wdrożeniem.

Opisane narzędzie daje możliwość analizy porównawczej różnych wariantów rozwiązań SCF, na podstawie prognozowanych efektów. Z powodu braku historycznych danych, posłużono się typowymi oczekiwanymi efektami i skalą ich wpływu na wskaźniki firm według literatury przedmiotu. Natomiast już po zastosowaniu narzędzia w grupie pilotażowej o odpowiedniej liczebności touroperator lub inny inicjator wdrożenia SCF w swoim łańcuchu może wykorzystać dane do stworzenia algorytmu z wykorzystaniem uczenia maszynowego i *data mining*.

6.3 Dyrektywy praktyczne dla zarządzania finansami łańcucha dostaw

Finanse łańcucha dostaw to zagadnienie coraz częściej interesujące przedstawicieli nauki i biznesu. Jednak istniejące opracowania można uznać za niewystarczające, do posłużenia jako model wdrożenia i oceny efektów dla potencjalnie zainteresowanych przedsiębiorców. Wśród istniejących badań większość koncentruje się na zagadnieniach teoretycznych. Badania empiryczne dotyczyły raczej skłonności przedsiębiorców do wdrożenia SCF lub oczekiwanych przez nich efektów, a nie pomiaru wyników czy szczegółowej procedury wdrożenia. Wśród nielicznych studiów przypadku wdrożenia miały miejsce w dużej międzynarodowej korporacji. Wszystkie dotyczą też łańcuchów, których przedmiotem przepływu są towary. Można wskazać kilka prawdopodobnych przyczyn tej luki. Główną przeszkodą jest problem pomiaru efektów. Stosowanie rozwiązań SCF jest wciąż krótko obecne w praktyce gospodarczej, tymczasem

pełne efekty wdrożenia, w postaci podniesienia konkurencyjności całego łańcucha są widoczne dopiero w długim okresie. Do takich efektów należy np. poprawa relacji w łańcuchu i wynikające z tego korzyści np. przepływ informacji, prowadzący do obniżenia kosztów operacyjnych i przyspieszenia obrotu towarowo-pięniężnego. Kolejną problematyczną kwestią jest opracowanie zestawu mierników, które rzeczywiście wskazują poziom konkurencyjności badanego łańcucha jako całości. Wykazanie, że poprawa wyników poszczególnych przedsiębiorstw i całego łańcucha w obszarach stanowiących o przewadze konkurencyjnej wynika bezpośrednio z zastosowania finansów łańcucha dostaw nie jest możliwa. Jednak zwiększyć precyzję pomiaru pomoże pogłębiona analiza otoczenia konkurencyjnego oraz uwzględnienie przy pomiarze możliwie wielu wskaźników, w tym dotyczących specyficznych dla branży przesłanek konkurencyjności. W badanym przypadku takim specyficznym dla branży wskaźnikiem był poziom rozwoju zrównoważonego. W analizowanej branży niezbędne było wyodrębnienie w pierwszym etapie badań grup strategicznych, ponieważ aplikacyjność SCF w poszczególnych grupach jest znacząco różna. W niektórych grupach potencjał wdrożenia jest bardzo niski, należą do nich grupa szara – w strategii opartej na pakietowaniu cykl konwersji gotówki jest krótki, relacje podmiotów słabe, wartości składników bilansu zupełnie inne, niż u liderów sektora. Z kolei grupa pomarańczowa skupia wiele małych, a nawet mikroprzedsiębiorstw, które nie posiadają znacznych zasobów kapitałowych, niezbędnych do potencjalnej opłacalności wdrożenia SCF. Oznacza to, że wpływ SCF na poprawę konkurencyjności w tych grupach będzie inny, niż w łańcuchu będącym przedmiotem studium przypadku przedstawionego w niniejszym opracowaniu. Dowodzi to konieczności przeprowadzenia analizy strategicznej danego sektora, w przypadku próby wykorzystania niniejszego opracowania w badaniach innych branż.

Kolejna ważna kwestia to pozyskanie danych źródłowych. Zdobycie danych finansowych do analizy spółki akcyjnej nie jest trudne, jednak z samej istoty koncepcji finansów łańcucha dostaw wynika, że pozostałe ogniwa-beneficjenci programu to przedsiębiorstwa małe i z reguły oddalone geograficznie. Pierwszą barierą jest więc ich skłonność do udostępnienia danych. W niniejszych badaniach użycie techniki badawczej studium przypadku było powodowane w dużym stopniu możliwościami. Tematyka badań – połączenie kondycji finansowej przedsiębiorstw, relacji z kontrahentami, dojrzałości współpracy, indywidualnych uzgodnień finansowych dotyczy danych szczególnie wrażliwych,

niechętnie udostępnianych na zewnątrz organizacji. Ponadto badane podmioty funkcjonują w otoczeniu o bardzo wysokim poziomie konkurencji – konkurują z tysiącami podobnych obiektów noclegowych w ramach jednego regionu i setkami tysięcy, biorąc pod uwagę wszystkie obiekty hotelowe dostępne w ofercie touroperatorów na polskim rynku. Ponadto, konieczność holistycznego podejścia wynikająca z charakteru finansów łańcucha dostaw powodowała, że poszukiwane dane wymagały konsultacji kilku działów lub osób, nawet w przypadku małych przedsiębiorstw reprezentujących usługodawców II stopnia. Inne uwarunkowania instytucjonalno-prawne zależne od kraju działalności również wpływają na to, że porównywanie podmiotów działających na różnych rynkach w podobnych badaniach może być bardzo trudne. Ważnym problemem wynikającym z wrażliwości danych i ich jakościowego charakteru jest szczerść i obiektywizm odpowiedzi. Aby uzyskać odpowiedzi jak najbliższe stanu faktycznego, na prośbę rozmówców wyniki były anonimizowane. Zastosowano też wzajemną weryfikację odpowiedzi poprzez pytanie przedstawicieli współpracujących przedsiębiorstw o wzajemną współpracę czy poziom zrównoważoności zarówno swojego biznesu jak i kontrahenta. Przykładowo w niniejszym studium przypadku zadawanie pytań o te same kwestie współpracującym podmiotom pozwoliło wykryć ukrycie bardzo poufnych danych przez jednego z rozmówców (na temat preferencyjnych warunków płatności dla bardziej zaufanych dostawców). Zwiększeniu precyzji oceny zmiennej jakościowej pomagają też pytania pomocnicze, aby pomóc rozmówcy obiektywnie ocenić np. poziom rozwoju społecznego). Podsumowując, już po przeprowadzeniu badań, technika wywiadu pogłębionego wydaje się jedyną odpowiednią w przypadku prowadzenia w przyszłości podobnych badań. W przypadku zbierania tego typu danych przez podmiot planujący wdrożenie SCF w swoim łańcuchu dostaw, również zalecane jest indywidualne podejście do rozmówców i wskazanie korzyści wynikających z udziału w programie już na tym etapie. Motywacja poszczególnych uczestników programu SCF jest osobną ważną kwestią i dotyczy zarówno motywowania kontrahentów jak i samego przedsiębiorstwa lidera – kadra zarządzająca poszczególnych działów musi być poinformowana o oczekiwanych korzyściach z SCF, w szczególności tego, jak przewyższą one potencjalne koszty (np. tymczasowo gorszą rentowność).

Przyjęcie przez łańcuch dostaw SCF w praktyce nie jest małym projektem i wymaga nakładu czasu i pracy zarówno na analizę potencjalnych korzyści przed wdrożeniem, jak i

ocenę już istniejącego programu. Opisane studium przypadku mimo, że dotyczyło jedynie potencjalnego wdrożenia SCF we fragmencie turystycznej sieci dostaw, wskazało na jakie bariery może napotkać inicjator programu SCF. Należy do nich działalność potencjalnych beneficjentów programu w innym otoczeniu konkurencyjnym, o innych standardach rachunkowości, języku, kulturze biznesu. Niezbędna jest holistyczna analiza danych z różnych działów, w tym o charakterze jakościowym, nie możliwym do odtworzenia jedynie na podstawie rachunku zysków i strat i bilansu. Dotyczy to zarówno u inicjatora-lidera łańcucha jak i każdego z ogniw-przyszłych aktorów głównych SCF. Nawet w badanym małym hotelowym punkcie usługowym zebranie danych potrzebnych do analizy korzyści z potencjalnego wdrożenia SCF wymagało konsultacji właściciela z księgowym, w przypadku hotelu odpowiedzi były uzgadniane przez właściciela z managerem operacyjnym i księgowością. Lider łańcucha – zarówno w badanym przypadku jak i zazwyczaj w praktyce jest dużym przedsiębiorstwem o bardziej skomplikowanej strukturze i zastosowanie SCF będzie wymagało powołania zespołu zadaniowego z uczestnikami z różnych jednostek, w tym finansowej i relacji z dostawcami. Mimo, że głównym tematem niniejszego opracowania jest wpływ finansów łańcucha dostaw na konkurencyjność tego łańcucha, dużo miejsca poświęcono opracowaniu modelowego wdrożenia finansów łańcucha dostaw z uwzględnieniem specyfiki branży. Wynika to z przyjęcia założenia, że pomiar efektów i wpływu na konkurencyjność SCF powinna być przeprowadzana pod warunkiem odpowiedniego wdrożenia. Inaczej mówiąc, odpowiednie wdrożenie jest dominującym uwarunkowaniem, przesądzającym o sukcesie zastosowania finansów łańcucha dostaw, a wdrożenie nieodpowiednie może skutkować brakiem wpływu lub nawet negatywnym wpływem na konkurencyjność tego łańcucha. Wdrożenie „odpowiednie” rozumiane jest jako przebiegające według etapów wyszczególnionych w podrozdziale o wdrożeniu sprawnego zarządzania finansami łańcucha dostaw w turystycznej sieci dostaw.

Dotychczasowa luka badawcza, a także brak znanych przykładów wdrożenia koncepcji finansów łańcucha dostaw w większości branż usługowych, w tym turystycznej mogą wynikać z dużej specyficzności - konieczności znaczącej adaptacji koncepcji w odniesieniu do łańcucha usługowego na każdym etapie wdrożenia. Brak opracowań i wytycznych takiego wdrożenia nie sprzyja oferowaniu rozwiązań z zakresu SCF łańcuchom usługowym i turystycznym przez banki i inne instytucje finansowe w roli aktorów wspierających. Przygotowanie odpowiedniej

oferty może wydawać się im mało opłacalne, na co wpływ ma także relatywnie niedawne pojawienie się rozwiązań z zakresu finansów łańcucha dostaw, a co za tym idzie mniejsza jej znajomość wśród potencjalnych klientów - kadry menadżerskiej.

Niniejsze badania, oprócz wniosków dotyczących wpływu finansów łańcucha dostaw na konkurencyjność łańcucha objęły opracowanie kompleksowego modelu sprawnego zarządzania finansami w sieci dostaw branży turystycznej, z uwzględnieniem specyficznych przepływów w tej branży, na podstawie których wskazane zostały wydarzenia aktywujące użycie instrumentów finansów łańcucha dostaw. Interesujące wnioski dotyczą cyklu operacyjnego, w szczególności kwestii występowania zapasów w takiej sieci oraz wysokiego potencjału zastosowania w odniesieniu do nich narzędzi SCF.

W czasie prowadzenia badań występowały uwarunkowania zewnętrzne, które można określić „czarnymi łabędziami”, wydarzeniami o ogromnym wpływie na działalność przedsiębiorstw sektora, jeszcze do niedawna trudnymi do przewidzenia (pandemia i wojna w sąsiednim państwie). Wpłynęły one znacząco na strategie i wyniki przedsiębiorstw, analizowane w niniejszym badaniu. Istnieje ryzyko, że wspomniane wydarzenia o charakterze negatywnego szoku się powtórzą i przedsiębiorstwa powinny uwzględniać je w swoich analizach. Analogicznym przykładem mogą być zamachy terrorystyczne. Mimo, że ostatnie większe zamachy w których ucierpieli turyści miały miejsce w 2015 r., przedsiębiorstwa turystyczne wciąż uwzględniają ich ryzyko w strategii, m.in. unikając specjalizacji w jednym kierunku wyjazdów. Sektor usług turystycznych jest wysoce specyficzny, na co wskazuje zarówno analiza literatury przedmiotu, jak i ilość dodatkowych założeń i przekształceń potrzebnych do opracowania wdrożenia finansów łańcucha dostaw w tym sektorze. Mimo powyższych uwarunkowań, opracowanie posiada potencjał wykorzystania w innych wdrożeniach w przyszłości. W celu zwiększenia uniwersalności badań, uwarunkowania i założenia specyficzne dla np. branży i charakteru działalności były każdorazowo sygnalizowane. Najmniejszą aplikacyjność mają w sektorach, w których przedmiotem przepływu są towary. Literatura dotycząca zastosowania i pomiaru efektów wdrożenia SCF w takich łańcuchach dostaw jest dość obszerna (w języku angielskim). Najcenniejsze dla takich sektorów wnioski z niniejszej pracy to te dotyczące pomiaru wpływu SCF na konkurencyjność całego łańcucha, z uwagi na brak innych opracowań na ten temat. Potencjał wykorzystania niniejszych badań do planowania wdrożenia i analizy efektów, w tym dla konkurencyjności w

branżach usługowych jest bardzo wysoki. W niniejszym opracowaniu uwzględniono specyfikę łańcuchów usługowych, a dotychczasowe opracowania dotyczące SCF w usługach ograniczały się do branży usług logistycznych.

Zakończenie

Dużym wyzwaniem dalszego rozwoju koncepcji finansów łańcucha dostaw wśród praktyków i naukowców jest, co potwierdza analiza literatury przedmiotu, bardzo mała ilość informacji o przebiegu i efekcie wdrożenia SCF oraz związku tych efektów z konkurencyjnością łańcucha. Koncepcja finansów łańcucha dostaw pojawiła się w praktyce gospodarczej towarowych łańcuchów dostaw i mimo dynamicznego rozwoju na takich łańcuchach była skoncentrowana, zupełnie pomijając potencjał zastosowania koncepcji w usługowych łańcuchach dostaw, który zdaniem autorki w przypadku niektórych branż usługowych takich jak turystyka, jest bardzo wysoki. Istniejące badania empiryczne koncentrują się ponadto na ramach teoretycznych, potencjalnych korzyściach, a badania statystyczne na skłonności przedsiębiorstw do wdrożenia SCF lub oczekiwanych przez nich efektach. Niniejsze opracowanie pomogło uzupełnić wymienione luki badawcze i może stanowić narzędzie pomocne w opracowaniu kompleksowego wdrożenia i pomiaru wyników finansów łańcucha dostaw w swoim łańcuchu dla przedsiębiorców, a także inspirację do przeprowadzenia badań naukowych dotyczących aplikacyjności koncepcji i prowadzenia pomiaru wyników jej zastosowania w kolejnych branżach i łańcuchach dostaw.

W celu pomiaru wpływu finansów łańcucha dostaw na wyniki tego łańcucha oraz jego konkurencyjność opracowany został dwuczęściowy model. Pierwsza część dotyczy modelowego – „odpowiedniego” wdrożenia, które warunkuje osiągnięcie przez łańcuch dostaw satysfakcjonujących efektów zastosowania SCF. Drugi etap - pomiar wpływu finansów łańcucha dostaw na konkurencyjność polega na analizie zmian w czasie pięciu kryteriów: sprawności operacyjnej, płynności i stabilności finansowej, rezyliencji, relacji w łańcuchu i poziomu rozwoju zrównoważonego (kryterium dobrane do specyfiki badanego łańcucha). Pomiar zakłada porównanie wartości mierników przed rozpoczęciem wdrażania SCF i po ukończeniu wdrożenia, docelowo także w długim okresie. Otrzymane wyniki są sumowane dla całego badanego łańcucha, ale umożliwiają także ocenę wpływu finansów łańcucha dostaw na konkurencyjność każdego z ogniw zgodnie z podstawowymi założeniami SCF, czyli dopuszczaniu rozwiązań suboptymalnych dla poszczególnych partnerów łańcucha, jednak pod warunkiem osiągnięcia korzyści przez cały łańcuch jak i każdy tworzący go podmiot.

Bibliografia

- Abbas, J., Mubeen, R., Iorember, P. T., Raza, S. et Mamirkulova, G.. (2021). Exploring the impact of COVID-19 on tourism: transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry. *Current research in behavioral sciences*, 2, 100033.
doi:10.1016/j.crbeha.2021.100033
- Araújo, E., Nabais, J. L. i Botto, M. A. (2020, July). MPC Framework for Supply Chain Management Integrating On-Time Delivery and Transport Management. In *Portuguese Conference on Automatic Control*. P. 487-496. Springer, Cham. Doi: 10.1007/978-3-030-58653-9_47
- Aryee, G.; Naim, M. M; Lalwani, Ch. (2008). Supply chain integration using a maturity scale, *Journal of Manufacturing Technology Management*; Bradford Tom 19, No/issue 5, 559-575.
Doi:10.1007/978-3-030-58653-9_47
- Baiman S. i Rajan M.V. (2002). Incentive issues in inter-firm relationships, *Accounting, Organizations and Society*, 27 (3), s. 213-238. Doi: 10.1016/s0361-3682(00)00017-9
- Bąkowska-Morawska, U. (2014). Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. DOI: 10.15611/pn.2014.359.01
- Banaszyk, P. (2019). Istota i znaczenie strumienia finansowego w łańcuchu dostaw. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* nr 12/2019, s. 7-16. Doi: 10.33226/1231-2037.2019.12.2
- Banaszyk, P., Deszczyński, P., Gorynia, M., Malaga, K. (2021). Proposals for Modification of Selected Economic Concepts Amid the COVID-19 Pandemic. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, 305(1), 53-86. <https://doi.org/10.33119/GN/132485>
- Baraniecka A. (2013). *Supply Chain Development Process*. In: Szymczak, M. (red.), 2013, *Managing Towards Supply Chain Maturity. Business Process Outsourcing and Offshoring*, Palgrave Macmillan.
- Bentyn, Z. (2013). *Logistyka w gospodarce turystycznej*. Poznań: Wyd. UEP. 978-83-64462-00-9
- Blaik P., Matwiejczuk R. (2008). *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Uniwersytet Opolski, Opole. 978-83-7395-317-8
- Bowersox, D. J. Closs, D. J., Stank, T.P. (2000). Ten Mega-Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics, *Journal of Business Logistics* 21. Nr 2/2000. DOI: 10.5325/transportationj.54.1.0007
- Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F. (2014) *Principles of Corporate Finance*. Book (Tenth Glob). Berkshire: Mc Graw-Hill Education.
- Bruska, A., Pisz, I. (2016) Logistyka a zarządzanie cyklem kapitału pracującego – rozwiązania stosowane w skali przedsiębiorstwa, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław. DOI: 10.15611/pn.2016.425.02
- Bryant, C. i Camerinelli, E. (2014). *Supply Chain Finance - EBA European market guide*, Version 2.0, June 2013 Paris, 1-152. Retrieved: <https://www.abe->

eba.eu/media/azure/production/1544/eba-market-guide-on-supply-chain-finance-version-20.pdf

- Calomiris, Ch., Longhofer, S. i Jaffee, D. (2008). *Credit Rationing*. Doi: 10.1057/978-1-349-95121-5_479-2.
- Camerinelli E. (2009). Supply chain finance, *J. Payments Strategy & Syst*, vol. 3 (2), 114–128.
- Caniato, F., Gelsomino, L., Perego, A. i Ronchi, S. (2016). Does finance solve the supply chain financing problem? *Supply Chain Management*, 21(5), 534-549. DOI: 10.1108/SCM-11-2015-0436
- Chakuu, S., Masi, D., Godsell, J. (2017). A systematic literature review on supply chain finance actors, instruments and processes, *Warwick Manufacturing*, UK. DOI: 10.12783/dtetr/icpr2017/17703
- Chakuu, S., Masi, D., Godsell, J. (2019). Exploring the relationship between mechanisms, actors and instruments in supply chain finance: A systematic literature review, *International Journal of Production Economics*, Volume 216, s. 35-53. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.04.013>
- Chen, X. and Cai, G. G. (2011). Joint logistics and financial services by a 3pl firm. *European Journal of Operational Research*, 214(3):579–587. DOI: 10.1016/j.ejor.2011.05.010
- Christopher M. (2000). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży. Jak obniżyć koszty i poprawić jakość obsługi*, Wyd. PSB. Warszawa.
- Coyle, J. (2003). *The Management of Business Logistics – A Supply Chain Perspective*, Mason, USA.
- Croxton, K., Garcia-Dastugue, S., Lambert, D. I Rogers, D. (2001). The Supply Chain Management Processes. *The International Journal of Logistics Management* 12. S. 13-36. Doi: 10.1108/09574090110806271.
- De Boer, R., van Bergen, M., Steeman, M. (2015). *Supply Chain Finance, its Practical Relevance and Strategic Value*, The Supply Chain Finance Essential Knowledge Series, Second edition, Supply Chain Finance Community, s. 1-66.
- Done, A. (2011). *Developing supply chain maturity*, IESE Research Papers D/898, IESE Business School.
- Elliot V., Lindblom T. (2018) The Impact of Recent Regulatory Reform on the Use of Supply Chain Finance: The Case of Reverse Factoring. In: García-Olalla M., Clifton J. (eds) *Contemporary Issues in Banking*. Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90294-4_2
- Fellenz, M. R., Brady, M., Greene, J. i in. (2007). Reconsidering Financial Flows in Supply Chain Management. Dostęp: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=989305>
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.989305>
- Frankowska, M. (2015). Łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw i łańcuch wartości - próba usystematyzowania koncepcji. *ZNUS Problemy Transportu i Logistyki*. 885. 77-91. DOI: 10.18276/ptl.2015.31-05

- Friemann F., Wandfluh M., Schönsleben P., Alard R. (2012). *Improving the Application of Financial Measures in Supply Chain Management*. 19th Advances in Production Management Systems (APMS), Sep 2012, Rhodes, Greece. pp.584-591. DOI : 10.1007/978-3-642-40361-3_74
- Fudaliński, J. (2005). Analiza grup strategicznych jako element kształtujący proces formułowania strategii konkurencji, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* nr 673/2005.
- Gajewska M. (2009). Logistyczne ujęcie zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym. *LogForum*, 5, 3, 1-11.
- Garcia, H. (2008). *A Capability Maturity Model to Assess Supply Chain Performance*: Doctoral dissertation. Miami: Florida International University.
- Gelsomino, L., Mangiaracina, R., Perego, A., Tumino, A. (2016a). Supply chain finance: modelling a dynamic discounting programme. *Journal of Advanced Management Science* Vol. 4, No. 4 July 2016. doi: 10.12720/joams.4.4.283-291
- Gelsomino L., Mangiaracina R., Perego A., Tumino A. (2016b). Supply chain finance: a literature review, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 46, Nr 4, s. 348-366. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2014-0173>
- Gelsomino, L., De Boer, R. i Steeman, M. (2017). *Financial futures for service logistics*. Publikacja z konferencji IPSERA 2017.
- Ghode, D., Yadav, V., Jain, R. and Soni, G. (2020), "Adoption of blockchain in supply chain: an analysis of influencing factors", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 437-456. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2019-0186>
- Gierszewska, G. Romanowska, M. (2014). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. IV zm., str. 92-100. Warszawa: PWE.
- Gleissner, H. i Femerling, J. C. (2013). Investment and Financing in Logistics. *Dans Springer Texts in Business and Economics* (p.225-243). doi:10.1007/978-3-319-01769-3_10
- Global Supply Chain Finance Forum (2016). Standard Definitions For Techniques Of Supply Chain Finance. 1-100.
- Gołemska, E., 2009, *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa.
- Gołemska, E., 2014, *Logistyka międzynarodowa. Znaczenie logistyki w międzynarodowych przepływach czynników wytwórczych*, PWN, Warszawa.
- Gomm M. L. (2010). Supply chain finance: applying finance theory to supply chain management to enhance finance in supply chains, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 13(2), 133-142, DOI: 10.1080/13675560903555167.

- Gong, S. (2018). *Supply Chain Finance and Risk Management: A Selective Survey, and Research Agenda*. w: Gong, S. & Cullinane, K. (eds.). *Finance and Risk Management for International Logistics and the Supply Chain*. Oxford, UK: Elsevier. s. 11-33.
- González-Torres, T., Rodríguez-Sánchez, J.-L., Pelechano-Barahona, E. (2021). Managing relationships in the Tourism Supply Chain to overcome epidemic outbreaks: The case of COVID-19 and the hospitality industry in Spain. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102733.
- Guillén, G., Badell, M. i Puigjaner, L. (2007). A holistic framework for short-term supply chain management integrating production and corporate financial planning. *International Journal of Production Economics*, 106(1), 288-306. doi:10.1016/j.ijpe.2006.06.008
- Hakansson, H., Havila, V., Pedersen, A. (1999). Learning in Networks. *Industrial Marketing Management* Vol. 28, s. 444. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00080-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00080-2)
- Hall, C.M., Scott, D., Gössling, S., (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3) p. 577-598, DOI: 10.1080/14616688.2020.1759131
- Haraburda, S. (2017). Supply Chain Management Maturity Level Assessment, *Defense AR Journal*; Fort Belvoir Tom 24, Nr/wydzanie 4, Oct 2017: 656-681. DOI: 10.22594/dau.16-772.24.04
- Hausman, W. H. (2003). *Supply Chain Performance Metrics*, Rozdział 5. w: *The Practice of Supply Chain Management*, Kluwer, 2003.
- Hawser A. (2020). New Leaders of Supply Chain Finance. *Global Finance*, vol. 34, no 2, 34-36.
- He, M., Ren, C., Shao, B., Wang, Q., and Dong, J. (2010). Financial supply chain management. In: *Service Operations and Logistics and Informatics*, 2010 IEEE International Conference s. 70–75.
- Hofmann E. (2003). The flow of financial resources in the supply chain: creating shareholder value through collaborative cash management, In: ELA, ed. *Eight ELA doctorate workshop*. Brussels: ELA.
- Hofmann, E. (2009). Inventory financing in supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39 No. 9, s. 716-740. Doi: 10.1108/09600030911008175
- Hofmann E., Belin O. (2011). *Supply Chain Finance Solutions. Relevance-Propositions-Market Value*. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Hofmann, E. (2013). *Research on supply chain finance a review, a framework, and suggestions for the future* (s. 1–16). In: NOFOMA Conference: Past and Future in Logistics Research, Gothenburg
- Hofmann E., Sertori Y. (2020). Financial Spillover Effects in Supply Chains: Do Customers and Suppliers Really Benefit? *Logistics* 2020, 4(1), 6, DOI: 10.3390/logistics4010006.
- Hofmann, E. i Wetzels, P. (2020). *Working Capital Management Study 2020 - Supply Chain Finance in- n-out*. 7. Auflage. Zürich.
- Hurtrez, N. i Gesua' sive Salvadori, M. (2010). *Supply chain finance: From myth to reality*. McKinsey on Payments: October 2010. S. 22-28. Retrieved: <https://www.finyear.com/attachment/252360>

- Hypko, P., Tilebein, M., Gleich, R. (2010). Clarifying the concept of performance-based contracting in manufacturing industries. *Journal of Service Management* 21(5). 625-655.
<https://doi.org/10.1108/09564231011079075>
- Infosys (2016). Blockchain Technology and the Financial Services Market State-of-the-Art Analysis. Dokument zewnętrzny Infosys limited August 2016.
- Janczewski, J. (2018). Zarządzanie łańcuchem dostaw. Wybrane zagadnienia, s. 163-179. W: Ślusarczyk, Janczewski (red.) Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie
- Jansen J. H. (2016). Supply Chain Finance "Is SCF ready to be applied in SMEs?", *Vestnik*, December 2016.
- Jarzębowski, S., 2012, *Zarządzanie procesami w łańcuchu dostaw*, *Logistyka* 2/2012, s. 681-688.
- Jia, F., Blome, C., Sun, H., Yang, Y., Zhi, B. (2020). Towards an integrated conceptual framework of supply chain finance: An information processing perspective. *International journal of production economics*, January 2020, Vol.219, s. 18-30
- Kacprzyk, M., Rychter, M., Wolski, R. (2009). Wpływ ekonomicznej wartości dodanej (EVA) na rynkową wartość dodaną (MVA). *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica* 2009, Tom 226, s. 199-219
- Kaczmarek, J., Stasiak, A., Włodarczyk, B. (2002). Produkt turystyczny. *Turystyka i Hotelarstwo* – 1/2002.
- Kalinowski T.B. (2014). Walidacja modelu dojrzałości procesowej – raport z badań, *Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica*, nr 4, s. 81-92
- Kawa, A. (2011). *Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria, instrumenty i technologie*. Wydawnictwo UEP, DOI: 10.13140/RG.2.1.1448.4006.
- Klapper, L. (2006). The role of factoring for financing small and medium enterprises. *Journal of Banking & Finance*, 30(11):3111–3130 <https://doi.org/10.1596/1813-9450-3593>
- Kusa, R. (2009). *Analiza łańcucha dostaw produktu turystycznego*, w: Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami, red. Pyka J., Katowice: Tow. Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Katowicach, str. 129-139.
- Kuščer, K., Eichelberger, S. i Peters M. (2021): Tourism organizations' responses to the COVID-19 pandemic: an investigation of the lockdown period, *Current Issues in Tourism*, May 2021. DOI: 10.1080/13683500.2021.1928010
- Kuźdowicz, P., Relich, M., Kuźdowicz, D. (2013). Przepływy strumieni wartości w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa, *Logistyka* 5/2013. 335-340.

- Lakshmi Sainath, K. i Sai, K. (2019). A Study on "Supply Chain Finance, Factors, Importance of its Entities & Future Prospectives with Referene to Industry 4.0". *IJMBS* Vol. 9, Issue 2, April - June 2019, s. 14-23.
- Lambert, D., M. Margaret, A. Emmelhainz, J. Gardner (1996). Developing and Implementing Supply Chain Partnerships, *The International Journal of Logistics Management* Vol. 7, No. 2.
- Lambert, D., Cooper, M., Pagh, J. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *International Journal of Logistics Management*, The. 9. 1-20.
10.1108/09574099810805807.
- Li S., Chen X. (2019). The role of supply chain finance in third-party logistics industry: a case study from China, *International Journal of Logistics Research and Applications*, 22(2), 154-171, DOI: 10.1080/13675567.2018.1502745.
- Lisiński, M. (2004). *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE.
- Liu, Z. (2013). The research on inventory pledge in SME financing. *Contemporary Logistics*, (13):85.
- Mańko, K. (2010). Ceny usług biur podróży jako determinanty wyjazdów turystycznych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 591, *Ekonomiczne Problemy Usług* 53/2010.
- Matyjas, Z. (2011). Koncepcja grup strategicznych – w stronę dynamicznych modeli konkurowania (przeгляд badań światowych). *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica* nr 258/2011.
- Medlik, S. (1995). *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C. i Patterson, J. L. (2015). *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning.
- More D. i Basu P. (2013). Challenges of Supply Chain Finance: A Detailed Study and a Hierarchical Model Based on the Experiences of an Indian Firm, *Business Process Management Journal*, 19, 624-647, DOI: 10.1108/BPMJ-09-2012-0093.
- NBP (2022). Szybki Monitoring NBP Analiza sytuacji sektora przedsiębiorstw, Nr 01/22.
- Noorashid, N. i Chin, W.L. (2021). Coping with COVID-19: The Resilience and Transformation of Community-Based Tourism in Brunei Darussalam. *Sustainability* 2021, 13(15), 8618; <https://doi.org/10.3390/su13158618>
- OECD (2020). Tourism Policy Responses to the Coronavirus (COVID-19). Retrieved from: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/>
- Ojo, M. (2015). Implementing Basel III through the Capital Requirements Directive (CRD) IV: leverage ratios and capital adequacy requirements, *Journal of Business Law and Ethics*, Vol 3 No 1, June

- Oliveira, M., Ladeira, M. i McCormack, K. (2011). *The Supply Chain Process Management Maturity Model: SCPM3*, w: Supply Chain Management - Pathways for Research and Practice, Intech, 201-210.
- Orchiston, C., Prayag, G. i Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145–148. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002>
- Panasiuk, A. (2014). *Rynek turystyczny. Studium strukturalne*, Difin, Warszawa.
- Panasiuk, A. (2019). *Produkt turystyczny. Pojęcie, struktura, uwarunkowania kreowania*. W: Produkt turystyczny Innowacje - Marketing – Zarządzanie, Dębski, M., Żuławska, U. (red.). *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2019 t. 20, z. 2, cz. 2 s. 11-24,
- Patterson, R. (2015). *Kompendium terminów z zakresu finansów po polsku i angielsku*, Warszawa.
- Pawlicka, K., Właszynowicz, M. (2018). Finanse w łańcuchu dostaw - ujęcie teoretyczne. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, (10), 11–21.
- Pfohl, H.Ch., Hofmann, E. i Trumpfheller, M. (2005). *Portfolio of Business Relations: The Darmstadt Collaboration Diamond*, w: Theurl, T., Meyer, E.C.: Strategies for Cooperation, Aachen 2005, S. 53-79.
- Pfohl H. Ch. (2006). *Finansowe aspekty łańcucha dostaw: zorientowanie na koszt a wartość w logistyce*, w: T. Janiak (red.), Najlepsze praktyki w logistyce. Polski Kongres Logistyczny "Logistics" Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Pfohl H. Ch., Köhler H., Röth C. (2008) *Wert- und innovationsorientierte Logistik — Beitrag des Logistikmanagements zum Unternehmenserfolg*. In: Baumgarten H. (eds) *Das Beste der Logistik*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Pfohl, H. Ch. i Gomm, M. (2009). Supply chain finance: optimizing financial flows in supply chains, *Logistics Research*, Vol. 1 No. 3, pp. 149-161.
- Piboonrungraj, P. (2013). Tourism supply chains: a conceptual framework. Pobrane z <https://piboonrungraj.files.wordpress.com/2013/03/tsc-a-conceptual-framework.pdf>
- Piocha, S. I. Dyczkowska, J. (2012). *Zarządzanie łańcuchem dostaw – logistyka zaopatrzenia*. *Logistyka* 5/2012.
- Popa, V. (2013). *The financial supply chain management: a new solution for supply chain resilience*. *Amfiteatru Economic*, 15(33), 140.
- Porter, M.E. (1979). *The Structure within Industries and Companies' Performance*. *The Review of Economics and Statistics* Vol. 61.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, The Free Press.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, s.127.

- Prayag, G. (2020). Time For Reset? Covid-19 And Tourism Resilience. *Tourism Review International*, Vol. 24, pp. 179–184 <https://doi.org/10.3727/154427220X15926147793595>
- Preve, L.A. i Sarria-Allende, V. (2010). *Working Capital Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Randall, W. S., Farris II, M. T. (2009). Supply chain financing: using cash-to-cash variables to strengthen the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(8), 669–689.
- WT Wydział Specjalne (2021) *Raport. Ranking 2021 Touroperatorzy wydanie specjalne „Wiadomości Turystycznych”*, czerwiec 2021.
- Rodrigo, P. S., Guerreiro, R., & Marcos Paulo, V. O. (2015). Relationship between the maturity of supply chain process management and the organisational life cycle. *Business Process Management Journal*, 21(3), 466-481. doi:<http://dx-1doi-1org-100008alh16f6.han3.ue.poznan.pl/10.1108/BPMJ-03-2014-0023>
- Röglinger, M., Pöppelbuß, J. i Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328-346. doi:<http://dx-1doi-1org-100008alh16f6.han3.ue.poznan.pl/10.1108/14637151211225225>
- Rudnicka A. (2016). How to manage sustainable supply chain? The issue of maturity. *LogForum* 12 (4), 203-211, DOI: 10.17270/J.LOG.2016.4.2
- Rudnicka, A. (2017). Sustainable supply chain maturity model, *Research in Logistics & Production*, Vol. 7 No 3, pp. 201-209. DOI: 10.21008/j.2083-4950.2017.7.3.2
- Rutkowski, K. (2004). Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* nr 12/2004.
- Sielewicz W. (2019). *Badanie Płatności w Polsce 2019*, Publikacja Ekonomiczna Coface marzec 2019.
- Sharma, G.D., Thomas, A. i Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework, *Tourism Management Perspectives*, V. 37. January 2021, 100786 <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786Get>
- Skowronek Cz. i Sariusz-Wolski Z. (2008). *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Song, H., Qiu, R.T.R. i Park. J. (2019). A review of research on tourism forecasting methods. *Annals of Tourism Research*, 75, s. 338-362.
- Statista (2021). Package holiday portals: Rainbow Tours in Poland 2021. Statista Global Consumer Survey – Brand Report. May 2021.
- Steeman, M. (2014). *SCF 2.0: Supply Chain Finance Beyond Traditional Ways. E-Invoicing, Supply Chain Finance & E-Billing Market Guide 2014*, s. 50 –51.

- Stemmler, L. i Seuring, S. (2003). *Finanzwirtschaftliche Elemente in der Lieferkettensteuerung: erste Ueberlegungen zu einem Konzept des Supply Chain Finance* w: Logistik-Management: internationale Konzepte, Instrumente, Anwendungen Vol. 4, s.27–37.
- Śmigielska, G. (2004). Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym w świetle teorii *M. Portera*, *Zeszyty Naukowe nr 664 AE* w Krakowie.
- Szpilko, D. (2019). 7th International Conference on Engineering, Project, and Production Management Tourism Supply Chain – Overview of Selected Literature. *Procedia Engineering* 182, s. 687 – 693
- Szymonik, A. (2004). Funkcjonowanie łańcucha dostaw w sytuacjach zagrożeń, *Logistyka* 6/2014, s. 13817- 13824.
- Szysko: *Finanse przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE, 2007.
- Talonpoika, A., Monto, S., Pirttilä, M. i Kärrri, T. (2014). Modifying the cash conversion cycle: revealing concealed advance payments. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 341-353.
- Tyrańska, M. (2009). Rola analizy strategicznej w ocenie działalności przedsiębiorstwa turystycznego. *Zeszyty naukowe małopolskiej wyższej szkoły ekonomicznej w Tarnowie* nr 3(14)/2009.
- Ułaga, W., Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status, *Journal of Marketing*, Vol. 70, nr 1.
- Véronneau, S. and Roy, J. (2009). Global service supply chains: An empirical study of current practice and challenges of a cruise line corporation. *Tourism Management* 30(1), pp. 128-139.
- Vousinas, G. (2015). Supervision of financial institutions: The transition from Basel I to Basel III. A critical appraisal of the newly established regulatory framework, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 23 (4), pp383-402.
- Vousinas, G. i Ponis, S. (2017). *Financial Supply Chain Management - A review*. Publikacja konferencyjna z 8th Annual Global Business Conference 2017 At Dubrovnik, Croatia.
- Vousinas, G. (2019). *Supply chain finance: definition, modern aspects and research challenges ahead*. W: Tate, W., Bals, L., Ellram, L., 2019, *Supply Chain Finance: Risk Management, Resilience and Supplier Management*, Kogan Page, 63-95.
- Wandfluh M., Hofmann E. i Schoensleben P. (2016). Financing buyer–supplier dyads: an empirical analysis on financial collaboration in the supply chain. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(3), p. 200-217.
- Wartecki, A. (2009). Logistyka w turystyce – teoria i praktyka. W: Teoria i praktyka w turystyce, red. A. Wyrwa. *Studia Periegetica*. Zeszyt 3/2009 s. 31-56.

- Wawryszuk-Miształ, A. (2013). Wykorzystanie faktoringu odwrotnego w zarządzaniu płynnością przedsiębiorstw. *Zarządzanie i Finanse*. 11 (cz. 4), s. 581-595.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York.
- Witkowski J. (2010). *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, PWE, Warszawa.
- Witkowski, J., Rodawski (2012). *The Essence And Scope Of Supply Chain Strategy*, w: Developing Of Transportation Flows In 21st Century Supply Chains, red. Szofitysek, J., Zeszyty Naukowe UE w Katowicach, Studia Ekonomiczne 121, Katowice.
- WTTC i Wyman, O. (2020). *To Recovery & Beyond: The Future of Travel & Tourism in the Wake of COVID-19*. - September 2020. Raport WTTC.
- Wuttke, D. A., Blome C., Heese H. S. i Protopappa-Sieke M. (2016). Supply chain finance: Optimal introduction and adoption decisions. *International Journal of Production Economics*, vol. 178, s. 72-81. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.05.003>
- Wuttke, D. A., Blome, C. i Henke, M. (2013). Focusing the financial flow of supply chains: An empirical investigation of financial supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 145(2), 773-789. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.05.031>
- Wuttke, D. A., Blome, C., Foerstl, K. i Henke, M. (2013b). Managing the Innovation Adoption of Supply Chain Finance - Empirical Evidence From Six European Case Studies, *Journal of Business Logistics*, Vol. 34 No. 2, s. 148–166. <https://doi.org/10.1111/jbl.12016>
- Xu, X., Xiangfeng Ch., Fu J., Brown S., Gong Y. i Xu Y. (2018). Supply chain finance: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics* 204, p. 160–73. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.08.003>
- Yang, Y., Zhang, C. X. i Rickly, J. M. (2021). A review of early COVID-19 research in tourism: Launching the Annals of Tourism Research's Curated Collection on coronavirus and tourism. *Annals of tourism research*, 91, 103313. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103313>
- Yilmaz Y. i Bititci U. (2006). Performance measurement in the value chain: manufacturing v. tourism. *International Journal of Productivity and Performance Management* 55(5):371–389.
- Zawadzka L. i Zieliński G. (2013). Kluczowe determinanty łańcucha wartości w kreowaniu sukcesu usług turystycznych. *Zarządzanie i Finanse* r. 11, nr 4, cz. 2, s. 413-424.
- Zenker, S. i Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic—A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*, 81 (2020), s. 104-164. Doi: 10.1016/j.tourman.2020.104164
- Zhang, X., Song, H. i Huang, G. (2009). *Tourism supply chain management: A new research agenda* (Vol. 30). Elsevier.

- Zhang, H., Song, H., Wen L. i Liu, Ch. (2021). Forecasting tourism recovery amid COVID-19, *Annals of Tourism Research*, Volume 87, March 2021, 103149. Doi: 10.1016/j.annals.2021.103149
- Zhao, L. i Huchzermeier, A. (2018). *Supply Chain Finance - Integrating Operations and Finance in Global Supply Chains*. Cham (CH): Springer International Publishing AG. doi:10.1007/978-3-319-76663-8_6

Wykaz źródeł internetowych

- Atradius, 2015, *Atradius Payment Practices Barometer International survey of B2B payment behaviour Core results Western Europe*. Report. Retrieved from <https://groupatradius.com/reports-and-advice/payment-practices-barometer-western-europe-2015.html>
- Atradius, 2021, *Insolvency increases expected amid phase-out of fiscal support*, Atradius Economic Research – October 2021. Pobrano z: <https://atradius.pl/reports/economic-research-insolvency-increases-expected-as-support-ends.html>
- Bank Pekao (2020) Pobrano z https://www.bankier.pl/up/rekomendacje/raporty/107000/86046_36679270_rainbow_tours.pdf
- Biznesradar (2022) Raporty finansowe: Przepływy pieniężne RBW (RAINBOW) <https://www.biznesradar.pl/raporty-finansowe-przeplywy-pieniezne/RAINBOW-TOURS>
- Biznesradar (2022a) <https://www.biznesradar.pl/wskazniki-zadluzenia/RAINBOW-TOURS>
- Biznesradar (2022b) <https://www.biznesradar.pl/wskazniki-aktywnosci/RAINBOW-TOURS>
- Biznesradar (2022c) <https://www.biznesradar.pl/wskazniki-przeplywow-pienieznych/RAINBOW-TOURS>
- Businessinsider (2021, 10 sierpnia) Lato 2021: sytuacja branży turystycznej i biur podróży. Ceny wycieczek (businessinsider.com.pl)
- CSCMP, *CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary*, https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx (dostęp 1.09.2020)
- EBA (Euro Banking Association). (2016). *An Introduction to the Financial Supply Chain Mapping the processes and finding the opportunities*, s. 1-23. Pobrano 07.12.2020 z <https://www.abe-eba.eu/thought-leadership-innovation/supply-chain/>
- EBA. (2020). Pobrano 5.01.2020 z <https://www.abe-eba.eu/thought-leadership-innovation/supply-chain/#>
- Grupa Rainbow (2021). Sprawozdanie Zarządu Rainbow Tours S.A. z działalności Spółki oraz Grupy Kapitałowej Rainbow Tours w roku obrotowym 2020, Łódź
- Grupa Rainbow (2021a), Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych Rainbow Tours S.A. oraz Grupy Kapitałowej Rainbow Tours za 2020 rok.
- Grupa Rainbow (2022a). Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych Rainbow Tours S.A. oraz Grupy Kapitałowej Rainbow Tours za 2021 rok.
- GSCFF (2021a). *Pre-Shipment Finance*, <http://supplychainfinanceforum.org/techniques/pre-shipment-finance/> (dostęp 01.03.2021)

GSCFF (2021b). *Receivables discounting*,
<http://supplychainfinanceforum.org/techniques/receivables-discounting/> (dostęp 10.03.2021)

ICC (International Chamber of Commerce). (2019-04-16). *Supply Chain Finance: An Introductory Guide*. Dostęp: 21.10.2020, z <https://icc.academy/supply-chain-finance-an-introductory-guide/>

Investing.com (2022) <https://pl.investing.com/equities/rainbow-tours-financial-summary>

Kahn, J. (2020). *Creditors' nightmare: Late payments soar, revealing extent of coronavirus pain on European companies*. Pobrane z <https://fortune.com/2020/04/22/late-payments-soar-coronavirus-vendors/>

Kredytmarket. (2017, October 29). *Czym różni się FinTech od banku?* Retrieved October 29, 2020, from <https://kredytmarket.com/blog/fintech>

Logintrade (2018). *Realizacja zakupów B2B na przykładzie macierzy Kraljicia*
<https://logintrade.pl/realizacja-zakupow-b2b-na-przykladzie-macierzy-kraljicia>

Mammarzenie (b.d., dostęp 09.2021) Pobrano z <https://mammarzenie.org/wspolpraca-z-rainbow/>

PAP (2021) *Raport: Plany Polaków na wakacje 2021*. Pobrano z
<https://www.pap.pl/mediaroom/822168%2Craport-plany-polakow-na-wakacje-2021-nie-zmniejszamy-standardu.html>

Patel, D. (03.02.2017) <https://www.tradefinanceglobal.com/posts/what-is-structured-trade-finance-commodities/>

PKD (2021). Pobrano 14.10.2021 z <http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkd/5,2,1497,dzialalnosc-organizatorow-turystyki-posrednikow-i-agentow.html>

Polonia Net SA (2007) *Raport Analityczny Rainbow Tours* Pobrano z:
https://info.bossa.pl/_gAllery/aid1898/rainbow_tours_raport.pdf

POT (2020) *Don't Cancel Trips, Please Postpone. Support tourism!*
<https://www.pot.gov.pl/en/recommended/don-t-cancel-trips-please-postpone-support-tourism>

POT (2021) *Podróże nabierają mocy*, <https://bonturystyczny.polska.travel/> (dostęp 20.11.2021).

Prime Revenue (2020). *Supply Chain Finance Fundamentals*. Pobrano z
<https://primerevenue.com/supply-chain-finance-fundamentals/>

PWC (2017) *Understanding Supply Chain Finance, Unlocking off-balance sheet benefits for buyers and suppliers/July 2017*. Pobrano z www.pwc.com.au

PWC (2020). *AML IV - przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu*
<https://www.pwc.pl/pl/artykuly/aml-iv-przeciwdzialanie-praniu-pieniedzy-i-finansowaniu-terroryzmu.html>

Rainbow Tours (2007). *Prospekt Emisyjny Rainbow Tours S.A.*

Rainbow Tours (2022b). Raport bieżący nr 7/2022 z 6.04.2022.
<https://ir.r.pl/raporty/raport/736470/informacja-o-szacunkowych-wstepnych-wybranych-wynikach-grupy-kapitalowej-rainbow-tours-i-spolki-za-rok-obrotowy-2021>

Rainbow Tours SA (2022). <https://www.facebook.com/RainbowToursSA>

Rainbow (2016). Pobrano z <https://media.r.pl/aktualnosci/pr/313016/myway-by-rainbow-nowa-odslona-podrozowania>

Rainbow (b.d., dostęp 09.2021). Pobrano z <https://r.pl/Content/Files/podstrony/CSRpdf3.pdf>

Rainbow (b.d.a, dostęp 9.2021). Pobrano z <https://r.pl/fundacja-gajusz>

Rainbow (b.d.b, dostęp 09.2021). Pobrano z <https://r.pl/fundacja-nha>

Rainbow (2018). Pobrano z <https://r.pl/bee-free>

Rainbow (2018a). Pobrano z <https://r.pl/rainbow-incentive-incoming>

Rainbow (2018b). Pobrano z <https://r.pl/rainbow-komunikat>

Rainbow (2019). Pobrano z <https://r.pl/blog/pomagamy-spelniac-marzenia-dzieci-z-fundacji-happy-kids-na-wakacjach-z-rainbow>

Rainbow (2021). *Skonsolidowany raport roczny SRR 2020*. Pobrano z <https://ir.r.pl/raporty/raport/664122/skonsolidowany-raport-roczny-rs-2020>

Rainbow (2022). Pobrano z <https://r.pl/turcja/riwiera-turecka/all-inclusive> Dostęp 03.2022

Rainbow (2022a). Pobrano z <https://r.pl/linie-lotnicze/> Dostęp luty 2022

Rainbow (2022b). Pobrano 20.02.2022 z <https://r.pl/abcswiatpodrozy>

Rainbow (2022c). Pobrano z <https://ir.r.pl/csr/dokumenty-csr>

Rainbow (2022d). *Skonsolidowany raport roczny SRR 2021* Pobrano z <https://ir.r.pl/raporty/raport/741123/skonsolidowany-raport-roczny-srr-2021>

Supply Chain Finance Barometer 2018/2019. (2019, December 19). Retrieved August 21, 2020 from <http://scfacademy.org/barometer1819/>

Supply Chain Management Tutorial. (2020). *Supply Chain Management - Process Flow*.
https://www.tutorialspoint.com/supply_chain_management/supply_chain_management_process_flow.htm.

TravelTech (2021) Pobrano z <https://www.traveltech.pl/>

Tur-Info.pl (2022-03-01). *TUI w rozroku pomiędzy wojną a rosyjskim akcjonariuszem*,
<http://www.tur-info.pl/a/50154,,tui-wojna-ukraina-aleksiej-mordaszow.html>

Tur-info (2022-03-02) [Rainbow miał lepszy styczeń niż w 2019 roku \(tur-info.pl\)](#)

Turystyczny Fundusz Gwarancyjny (2022) *Statystyki*. Pobrano 1.02.2022 z <https://ewidencja.ufg.pl/ewidencja/obywatel/statystyki/SFPPTWWPNL>

- UNCTAD (2021). *Covid-19 and tourism - an update*. United Nation Conference on Trade and Development. https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2021d3_en_0.pdf
- UNWTO (2020). International tourism numbers could fall 60–80% in 2020.
www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020
- UNWTO (2021a). UNWTO WORLD TOURISM BAROMETER, [UNWTO World Tourism Barometer | Global Tourism Statistics](#)
- UNWTO (2021b) Pobrane z <https://www.unwto.org/unwto-tourism-recovery-tracker> Dostęp 20.09.2021
- Wiadomości Turystyczne (2021). Ukazał się najnowszy Raport. Ranking Touroperatorzy 2021
http://wiadomosciturystyczne.pl/aktualnosci/4318,0,,ukazal_sie_najnowszy_raport_ranking_touroperatorzy_2021_.html [14.10.2021].
- Wolf, M. (2020). How Covid-19 will change the world?, Financial Times, 16 July:
<https://www.ft.com/content/9b8223bb-c5e4-4c11-944d-94ff5d33a909> (21.11.2021)
- World Bank (2020). Rebuilding Tourism Competitiveness: Tourism Response, Recovery and Resilience to the COVID-19 Crisis. World Bank, Washington, DC. © World Bank.
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34348> (29.11.2021)

Spis tabel

Tabela 1: Przepływ informacji w łańcuchu logistycznym	9
Tabela 2 Obszary ograniczeń niepewności w relacji producent – dostawca	11
Tabela 3 Wybrane definicje zarządzania łańcuchami dostaw (1998 i nowsze)	15
Tabela 4 Korzyści z finansów łańcucha dostaw dla przedsiębiorstwa kupującego i dostawcy	26
Tabela 5 Etapy rozwoju współpracy w łańcuchu dostaw w kierunku partnerstwa	30
Tabela 6 Relacje kooperantów w łańcuchu dostaw i odpowiadające im działania (zgodnie z „Diamentem Współpracy Darmstadt”	31
Tabela 7 Typy kooperacji w łańcuchu dostaw	33
Tabela 8 Modele dojrzałości łańcucha dostaw	36
Tabela 9 Główne cechy dojrzałości procesowej łańcucha dostaw według poziomów dojrzałości	38
Tabela 10 Ważniejsze instrumenty finansów łańcucha dostaw według typu finansowania	45
Tabela 11 Kategoryzacja komponentów fizycznych i finansowych przepływów łańcuchów dostaw	69
Tabela 12 Macierz możliwości finansowania bankowego według zdarzeń aktywujących	70
Tabela 13 Wpływ optymalizacji przepływów finansowych poprzez wykorzystanie narzędzi SCF na przewagę wewnętrzną/kosztową	90
Tabela 14 Wpływ optymalizacji przepływów finansowych całego łańcucha dostaw poprzez wykorzystanie narzędzi SCF na przewagę zewnętrzną/wyróżnienie	91
Tabela 15 Składniki produktu turystycznego	98
Tabela 16 Pracownicy i punkty sprzedaży, stan z 31.12.2020 r.	137
Tabela 17 Najważniejsze podstawowe dane dla spółki Rainbow Tours	149
Tabela 18 Podstawowe dane finansowe z lat 2019 i 2021 usługodawcy II stopnia (w EUR)	150
Tabela 19 Podstawowe dane finansowe z lat 2019-2020 badanego hotelu (w tys. EUR)	151
Tabela 20 Kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw do SCF	156
Tabela 21 Ocena kwalifikacji do SCF – usługodawca I stopnia	163
Tabela 22 Ocena kwalifikacji do SCF – punkt usługowy w w Hotelu	165
Tabela 23 Source-to-Pay (S2P) w sektorze usług turystycznych – perspektywa kupującego	167
Tabela 24 Order-to-Cash (O2C) w sektorze usług turystycznych - perspektywa dostawcy	168
Tabela 25 Fulfil-to-Service (F2S) w sektorze usług turystycznych – perspektywa dostawcy	169
Tabela 26 Techniki i instrumenty finansowe odpowiadające punktom aktywacji w TSC	175
Tabela 27 Ocena potencjału uczestnictwa aktorów wspierających w finansach turystycznego łańcucha dostaw	176

Tabela 28 Lista kryteriów służących do oceny wpływu SCF na konkurencyjność tego łańcucha	184
Tabela 29 Narzędzie pomiaru wpływu finansów łańcucha dostaw na konkurencyjność	186
Tabela 30 Wskaźniki sprawności operacyjnej - dane Rainbow Tours	188
Tabela 31 Wpływ SCF na konkurencyjność Rainbow Tours – syntetyczny wskaźnik przed SCF (dane za 2020r.)	195
Tabela 32 Wpływ SCF na konkurencyjność hotelu należącego do badanego prostego łańcucha – syntetyczny wskaźnik przed SCF (dane za 2020r.)	195
Tabela 33 Wpływ SCF na konkurencyjność usługodawcy II stopnia należącego do badanego prostego łańcucha – syntetyczny wskaźnik przed SCF (dane za 2020r.)	196
Tabela 34 Wpływ SCF na konkurencyjność hotelu należącego do badanego prostego łańcucha – syntetyczny wskaźnik po zastosowaniu SCF	199
Tabela 35 Wpływ SCF na konkurencyjność hotelowego punktu usługowego należącego do badanego prostego łańcucha – syntetyczny wskaźnik po zastosowaniu SCF	200

Spis Rysunków

Rysunek 1 Proces tworzenia wartości dodanej w łańcuchu dostaw.....	18
Rysunek 2 Liczba publikacji dotyczących finansów łańcucha dostaw w bazie Scopus wg lat. 24 28	
Rysunek 3 Faktoring odwrotny, finanse łańcucha dostaw i finansowanie łańcucha dostaw ..	28
Rysunek 4 Model SCPM3.....	37
Rysunek 5 Piramida kategorii instrumentów SCF	44
Rysunek 6 Punkty aktywacji i kluczowe zdarzenia istotne finansowo w łańcuchu dostaw.....	46
Rysunek 7 Kategoryzacja najważniejszych rozwiązań finansów łańcucha dostaw w działalności operacyjnej	48
Rysunek 8 Udział w rynku rozwiązań finansów łańcucha dostaw w działalności operacyjnej	49
Rysunek 9 Struktura transakcji w faktoringu klasycznym	50
Rysunek 10 Struktura transakcji w faktoringu odwrotnym	50
Rysunek 11 Ogólny dynamiczny program rabatowy ze stałą dzienną stopą dyskontową	52
Rysunek 12 Schemat BPO.....	58
Rysunek 13 Ramowy schemat finansów łańcucha dostaw	68
Rysunek 14 Mapa procesów SCF i punktów aktywacji	70
Rysunek 15 Finanse łańcucha dostaw wzdłuż łańcucha logistycznego od dostawcy po finalnego klienta	71
Rysunek 16 Macierz Kraljicia - narzędzie pomocne przy segmentacji dostawców	73
Rysunek 17 Analiza wartości z wdrożenia SCF dla dostawcy i kupującego	74
Rysunek 18 Główne czynniki wpływające na sukces lub niepowodzenie wdrożenia finansów łańcucha dostaw	76
Rysunek 19 Logistyka a przewaga konkurencyjna	82
Rysunek 20 Schemat cyklu konwersji gotówki, wskaźnika zarządzania kapitałem obrotowym przedsiębiorstwa	84
Rysunek 21 Schemat zmodyfikowanego cyklu konwersji gotówki	86
Rysunek 22 Schemat cyklu konwersji gotówki opartego na współpracy.....	87
Rysunek 23 Logistyczne i finansowe czynniki zwiększające wartość dodaną na przykładzie wskaźnika EVA	94
Rysunek 24 Sześciąt finansów łańcucha dostaw	95

Rysunek 25 Schemat przepływów i procesów w turystycznym łańcuchu logistycznym	99
Rysunek 26 Schemat łańcucha dostaw produktu turystycznego.....	102
Rysunek 27 Turystyczny łańcuch wartości	105
Rysunek 28 Kluczowe kwestie w zarządzaniu turystycznym łańcuchem dostaw wynikające z charakterystyki branży	106
Rysunek 29 Mierniki skuteczności zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie turystycznym	109
Rysunek 30 Diament M.E. Portera	111
Rysunek 31 Czynniki obecnie kształtujące odporność turystycznego łańcucha dostaw	115
Rysunek 32 Kluczowe trendy w turystyce pod wpływem COVID-19	116
Rysunek 33 Proces badawczy części empirycznej badań.....	122
Rysunek 34 Mapa grup strategicznych touroperatorów działających w Polsce.....	126
Rysunek 35 Touroperatorzy wg udziału w rynku (na podstawie przychodów ze sprzedaży w 2020 r.)	127
Rysunek 36 Schemat sieci Grupy Rainbow.....	134
Rysunek 37 łańcuch wartości Rainbow Tours	135
Rysunek 38 Mapa interesariuszy Grupy Kapitałowej Rainbow Tours.....	136
Rysunek 38 Przychody Spółki dominującej ze sprzedaży imprez turystycznych w podziale na kanał dystrybucji.....	138
Rysunek 39 Etapy wdrożenia finansów łańcucha dostaw.....	154
Rysunek 40 Aktorzy główni w sektorze usług turystycznych według potencjału uczestnictwa w finansach turystycznego łańcucha dostaw	156
Rysunek 41 Asymetryczny rozkład zagrożeń związanych ze zrównoważonym rozwojem i dostępem do finansowania w sieci dostaw.....	160
Rysunek 42 Schemat punktów aktywacji w przedsiębiorstwie - ogniwie TSC.....	170
Rysunek 43 Schemat punktów aktywacji w łańcuchu dostaw sektora usług turystycznych .	170
Rysunek 44 Cykl operacyjny przedsiębiorstwa turystycznego.....	180
 Załączniki	
Załącznik 1 Analiza sektora - dane finansowe.....	227
Załącznik 2 Analiza sektora - pozostałe dane.....	228
Załącznik 3 Kwestionariusz wywiadu z przedstawicielem hotelu	229

Załącznik 1 Analiza sektora - dane finansowe

biuro	przychody I kwartał 2021	rentowność w 2020 r.	przychody ze sprzedaży w 2020	przychody ze sprzedaży w 2019 r.	liczba wysłanych klientów w 2020	zysk	obroty (mln zł)	kapitał własny (w tys. zł)
Itaka		-3,20	720054374	3 363 198 432	183000	-23 248 221	720,05	297 736
TUI P oland		-15,00	1131100000	2 710 000 000		-170 000 000		-119400
Rainbow		-9,10	403900000	1 612 171 000	98 731	-36 733 000	403,9	92 809
Grecos	26481589	-11,20	88018210	464 859 305	33 962	-9 883 526	88,02	69 096
Coral Travel	25657138	-6,90	168191457	869 175 655	72 100	-11 532 495	168,19	9 833
L.T.M. Luxury Travel		0,70	21680520	44 509 026	1612	142 680	21,68	845
Exim Tours	20495825	-2,00	88357382	280 889 000	36 646	-1 771 755	88,36	-3 237
Ecco H oliday	217376	-14,60	15536073	69 131 562	4703	-2 264 366	15,54	153 413
Flugo	1026635	1,60	6474396	18 856 799	450	102 151	6,47	2322
Fun C lub	0	-70,30	5445654	40 901 001	9 098	-3 828 688	545	5148
Oskar	350000	0,60	5754047	22 083 495	4465	32 128	5,75	5348
Prima Holiday	1187157	-0,60	6980000	35 434 168	2576	40 000	6,98	545
Wygoda Travel	443665	0,04	16224914	16 214 142	5 318	7 570	16,22	984 334
HDD (Interhome)	2252692	-1,30	8580298	16 123 297	9 425	-110 909	8,58	17 718
Best R eisen	1057558,04	15,30	19324757	45 681 011	5 500	2 948 817	19,32	459
Rego Bis	1577495	-25,30	4227401	60 155 782	2655	-1 070 186	4,23	-141
Sun&Fun		-15,30	26647770	130 973 969	11236	-4 087 911	26,65	-11399
Trade&Travel	48500	-4,30	6065109	15 820 766	3000	-258 822	6,07	3242
Top Touristik		b.d.	10000337	24 210 321	5 500		10	

Załącznik 2 Analiza sektora - pozostałe dane

biuro	specjalizacja oferty	szerokość oferty - odległość geograficzna 1-5	specjalizacja, ocena 1-5 (5 - uniwersalizacja)	specjalizacja, opis	liczba punktów sprzedaży - agenci	liczba punktów sprzedaży własnej i francuz	struktura produktowa	średnia cena
Itaka	szeroka oferta z dużym udziałem TOP 5	5	5	uniwersalna	900	174	91,9% czarterowe, 30% egzotyka	3 043
TUI P oland	szeroka oferta z dużym udziałem TOP 5	5	5	uniwersalna	800	99	czartery	2 768
Rainbow	szeroka oferta z dużym udziałem TOP 5	5	5	uniwersalna	1200	136	85% lotnicze	4 091
Greocos	specjalista w jednym z kierunków z TOP 5	2	5	uniwersalna, specjalista w jednym z kierunków top 3	1750	96	98% czartery	2 758
Coral Travel	specjalista w jednym z kierunków z TOP 5	2	5	uniwersalna, specjalista w jednym z kierunków top 3	2000	145	100% czartery	x
L.T.M. Luxury Travel	egzotyka	5	1	specjalista-egzotyka	5	2	75% rejsowe, 40% egzotyka	20 000
Exim Tours	szeroka oferta	4	4	uniwersalna bez własnych biur	2560	1	98% czartery, 27% egzotyka	2 300
Ecco H oliday	egzotyka, Europa na tanich liniach	5	3	mix specjalizacji	1553	0	81% egzotyka 96% rejsowe	3 426
Flugo	egzotyka	5	1	specjalista egzotyka	1	0	80% egzotyka	4 500
Fun C lub	autokarowe	1	1,5	specjalista autokary	1112	11	100% autokary młodzież	687
Oskar	autokarowe	1	1,5	specjalista autokary	2928	1	99% autokary	975
Prima Holiday	szeroka, egzotyka mix	5	4	uniwersalna bez własnych biur	980	1	czarter/rejs 30% egzotyka	2 775
Wygoda Travel	lotnicze inne i autokarowe	2	2,5	średnia - mix specjalizacji	579	1	rejsowe/dojazd własny/autokarowe	3 500
HDD (Interhome)	z dojazdem własnym	2	2	wąska - dojazd własny	1847	1	dojazd własny	910
Best R eisen	egzotyka	5	1	egzotyka	2300	1	66% egzotyka	3 500
Rego Bis	autokary i Europa	2	2	specjalista autokary	1500	1	autokary i czartery	1 595
Sun&Fun	specjalista w kierunkach z TOP 5	3	4,5	uniwersalna	1950	2	100% czartery	2 600
Trade&Travel	egzotyka	5	1	specjalista egzotyka	520	2	70% egzotyka	5 000
Top Touristik	szeroka oferta bez czarterów	4	4	specjalista rejsowe	1690	0	90% rejsowe i egzotyka (w innych latach)	1 658

Załącznik 3 Kwestionariusz wywiadu z przedstawicielem hotelu

I kindly ask you to answer the following questions for years 2019-2020 (yearly data):

As research is focused on operational effectiveness, please answer following questions:

Is your C2C cash conversion cycle known? Please provide its value, it can be approximate

- **SUBMITTED TO OFFICIAL INSTITUTIONS, around -20 or -25 days**

Please describe the financial cooperation with Rainbow Tours, in particular, please indicate whether

- you have any kind of common platform, a billing system, a joint account

- **There is no common usage because it depends on different countries. There are indirect usage platforms.**

- financial transparency (you have access to certain financial data of contractors, you inform each other about e.g. better or worse financial situation)

- **No : secret information**

- Rainbow Tours provided some form of financial support - faster payment than in accordance with the terms of the contract, discounting invoices, financing your assets, investing capital (corporate bonds, securitized debt securities, mortgage securities and others)

- **there are prepayments in the market based on the exclusivity agreement.**

- Other remarks about cooperation with Rainbow

- -

Now please answer same questions relating to cooperation with suppliers, service providers:

Do you have common strategy of financial cooperation with suppliers and service provider or it is varied for each of them?

- **None, just general strategy shared on the season beginning**

Do you have any kind of common platform, a billing system, a joint account

- **None**

Financial transparency (you have access to certain financial data of contractors, you inform each other about e.g. better or worse financial situation)

- **No : secret information**

Other remarks about cooperation

How do you rate your own access to capital, in particular bank loans in a scale from 0 (no access) to 5 (easy access at low cost)

0 – no access

1 – we have serious difficulties accessing capital

2 - we have difficulties accessing capital

3 - the cost of capital is quite high but generally we have access

4 – the cost of capital is not high, problems with access sometimes happen

5 - It's casual, easy access at low cost

How would you rate level of "social development" of your business in scale 0-10, where 10 is very good cooperation with local society, very good terms and conditions of employment (stability of work, satisfying salary, low staff turnover)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------	----

Comments:

Small staff turnover, hiring local people, good work conditions

How would you rate level of "environment development" of your business in scale 0-10, where 10 is no negative impact on environment, ecological energy, eco waste management.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------	----

Comments:

We are caring for environment in our hotel and support tourists for that

In the event of better access to capital, on preferential terms (lower cost of capital than today)

would you be willing to allocate additional capital to:

1 - goals of sustainable development	yes	yes	rather	maybe	no	rather	no
2 - general security	yes	yes	rather	maybe	no	rather	no
3 - health security	yes	yes	rather	maybe	no	rather	no
4 - financial stability	yes	yes	rather	maybe	no	rather	no
5 - improving liquidity	yes	yes	rather	maybe	no	rather	no

Cost advantage

- Length in days (may be approximate) from order of touroperator until your company receives cash on this account

- Is there an advance payment? What is its% amount and payment time

To both of the above questions

A) on average (or usually if precise data are not available) %60 - %65

B) cooperation with Rainbow Tours% 15 - %25

What is the approximate share of Rainbow Tours in your sales? **% 15**

Is it a key / significant / **typical** / marginal client? (mark)

Załącznik 4 Kwestionariusz wywiadu z przedstawicielem usługodawcy II stopnia

I kindly ask you to answer the following questions for years 2019-2020 (yearly data):

As research is focused on operational effectiveness, please answer following questions:

Is your C2C (cash conversion cycle) known? Please provide its value, it can be approximate

Największym kosztem jest koszt wynajmu lokalu w hotelu, DPO – jedyny składnik C2C z potencjałem skrócenia, duża zależność od hotelu

- 25% I pay in January every year

- 25% may, June, July

Przychody – od kwietnia do końca października, szczyt czerwiec-sierpień

DSO - 0

DIH – zakup na 3 miesiące szczytu sezonu, wartość zapasów po tym okresie bliska 0

Please describe the financial cooperation with hotel you are cooperating, in particular, please indicate whether

- you have any kind of common platform, a billing system, a joint account

Nie, rozliczenia w gotówce

- financial transparency (you have access to certain financial data of each other, you inform each other about e.g. better or worse financial situation)

Nie ma żadnej oficjalnej formy współpracy finansowej ani wzajemnego wglądu w dane finansowe. Jednak relację można określić partnerską i opartą na zaufaniu, zarządzający w nieformalnych rozmowach wymieniają się takimi informacjami i ustalają możliwość wzajemnych ustępstw finansowych (np. w czasie kryzysu)

- hotel provided some form of financial support - faster payment than in accordance with the terms of the contract, discounting invoices, financing your assets, investing capital (corporate bonds, securitized debt securities, mortgage securities and others)

Rabaty do 20% wartości za płatność szybciej całej kwoty lub większej niż ustalona

Możliwość rozłożenia płatności na mniejsze raty w wypadku ograniczonej dostępności kapitału

Brak pomocy w finansowaniu aktywów i kapitału

- Other remarks about financial cooperation with hotel

Umowa podpisywana co roku na okres 1 roku, współpracują już 6 lat

Do you have any links with Rainbow Tours? (Any contact or agreements)

Żadnego

How do you rate your own access to capital, in particular bank loans in a scale from 0 (no access) to 5 (easy access at low cost)

0 – no access

1 – we have serious difficulties accessing capital

2 - we have difficulties accessing capital

3 - the cost of capital is quite high but generally we have access

4 – the cost of capital is not high, problems with access sometimes happen

5 - It's casual, easy access at low cost

How would you rate level of "social development" of your business in scale 0-10, where 10 is very good cooperation with local society, very good terms and conditions of employment (stability of work, satisfying salary, low staff turnover)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Comment:

- Godziny pracy (cały dzień, koniec w nocy, brak wolnych weekendów)
- Wieloletni pracownicy, dobra atmosfera, jednak umowy i zarobki są sezonowe, zimą brak pracy i umowy
- Bardzo dobra współpraca lokalna – wzajemna pomoc z innymi małymi biznesami
- Elastyczne formy zatrudnienia (według chęci pracownika zatrudnienie na stałą kwotę miesięczną lub prowizję od utargu)

How would you rate level of "environment development" of your business in scale 0-10, where 10 is no negative impact on environment, ecological energy, eco waste management.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Comment:

- Brak segregacji odpadów, biznes generuje relatywnie dużo śmieci, mogą mieć negatywny wpływ na środowisko (artykuły chemiczne)
- Mała skala działalności więc wpływ nie jest duży

In the event of better access to capital, on preferential terms (lower cost of capital than today), would you be willing to allocate additional capital to:

1 - goals of sustainable development	yes	rather yes	maybe	rather no	no
2 – general security	yes	rather yes	maybe	rather no	no
3 – health security	yes	rather yes	maybe	rather no	no
4 – financial stability	yes	rather yes	maybe	rather no	no
5 – improving liquidity	yes	rather yes	maybe	rather no	no