

L'évolution de la Supply Chain Finance : une revue de littérature.

The evolution of Supply Chain Finance: a literature review.

Fadila ELBICHRI

Doctorante, Université Ibn Zohr

École Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir

Laboratoire de recherche en Management digital innovation et logistique (MADILOG)

fadila.elbichri@gmail.com

Date de soumission : 30/09/2022

Date d'acceptation : 05/11/2022

Pour citer cet article :

ELBICHRI. F. (2022) «L'évolution de la Supply Chain Finance : une revue de littérature.», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 11» pp : 192 - 204.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La gestion des flux financiers est devenue l'un des enjeux majeurs de toute entreprise. Ainsi, une bonne maîtrise de ces derniers permet de réaliser des économies tout en satisfaisant ses clients. La SCF vise à ce propos la conciliation entre les aspects financiers et les éléments du Supply Chain Management. Conséquemment, ce concept représente une solution optimale visant à couvrir ses souscripteurs contre les augmentations des coûts de financement, et de proposer des moyens permettant de soutenir la gestion financière des Supply Chain. De ce fait, le présent papier a pour objectif de présenter l'évolution du concept de la Supply Chain Finance et de cerner ses dimensions. Notre revue de littérature nous permettra d'aborder le concept de la SCF qui est peu explorée dans la littérature et notamment dans le contexte marocain.

Mots clés : Supply Chain Finance ; Supply Chain Management ; Revue de littérature ; Contexte du Maroc.

Abstract

The management of financial flows has become one of the significant issues of any company. Thus, good management allows it to realize savings while meeting its customers' needs. SCF aims at the conciliation between the financial elements and Supply Chain Management. Consequently, this concept represents an optimal solution to cover its subscribers against increases in financing costs and to propose means to support the financial management of the Supply Chain. Therefore, this paper aims to present the evolution of the Supply Chain Finance concept and identify its dimensions. Our literature review will allow us to approach the concept of SCF, which is little explored in the literature, particularly in the Moroccan context.

Keywords : Supply Chain Finance ; Supply Chain Management ; Literature review ; Moroccan context.

Introduction

Dans la littérature relative au Supply Chain Management, une discordance entre l'attention accordée d'une part à la gestion des flux de marchandises et d'informations et d'une autre part à la gestion des flux financiers a longtemps suscité l'intérêt des chercheurs (Pfohl & Gomm, 2009 ; Gelsomino et al., 2016). Pour cette fin, Stemmler et Seuring (2003) ont étudié pour la première fois, la nécessité d'introduire les flux financiers dans une Supply Chain en appelant cette opération « la Supply Chain Finance » (SCF). Cette démarche est l'association des fonctions financières à celles du Supply Chain Management (SCM) (Ali et al., 2019).

La présente appellation (Supply Chain Finance) a fait l'objet d'un grand intérêt auprès des chercheurs grâce aux divers avantages prometteurs qu'elle offre (Chen et al, 2019 ; Lamoureux & Evans 2011). Cependant, dans la pratique la SCF a gagné plus de notoriété suite à la crise financière de 2007 (Vousinas, 2019). Les entreprises se sont affrontées à des difficultés menaçant leur santé financière (Fabbri & Klapper, 2016).

Les recherches existantes ont mis en évidence plusieurs dispositifs relatifs à la SCF : la première catégorie représente un ensemble de solutions financières traditionnelles (Affacturage et Affacturage inversé), la seconde englobe des solutions financières innovantes : (Advanced Forms of reverse factoring, financement des stocks, Dynamics discounting, Seller-based invoice auction, VMI, Consignment stock (Wuttke et al., 2013). Par conséquent, la SCF est donc plus qu'une simple collaboration entre les départements financiers de deux ou plusieurs entreprises. La SCF est marquée par l'accent mis sur l'utilisation d'instruments financiers, qui pourrait s'appliquer à n'importe quel département d'une organisation (Hofmann, 2005).

L'objectif de cet article est de cerner les dimensions de la Supply Chain Finance (SCF), de présenter son évolution à travers ces dernières années et d'identifier différentes recherches traitant la SCF tout en essayant d'expliquer la relation qui lie la finance et la Supply Chain.

Pour ce faire, nous tenterons de collecter et d'analyser la littérature sur la Supply Chain Finance, afin de présenter un cadre théorique et conceptuel de cette notion. Dans ce papier la SCF sera traitée et analysée sous deux aspects, le premier est financier et à court terme (le rôle que jouent les outils financiers dans la SCF) et le second est lié à la gestion de la supply chain au niveau relationnel et opérationnel (coopération avec les partenaires, gestion des processus...).

Conformément à ce qui précède, la présente revue de littérature répond aux questions de recherche suivantes :

- Quel rôle joue la gestion des flux financiers au sein de la chaîne d'approvisionnement ?
- Dans quelle mesure la Supply Chain Finance représente un réel atout pour les entreprises ?
- Quel avenir pour la Supply Chain Finance au Maroc ?

Ainsi, le présent papier se structure comme suit : le premier point traite les fondements théoriques de la SCF ; le deuxième point vise à fournir une définition propre à la SCF ; le troisième point propose l'orientation des instruments de la SCF identifiés dans la littérature ; le quatrième point explique notre méthodologie de recherche et le cinquième point développe la place de la SCF au sein des entreprises marocaines. Enfin, la dernière section est consacrée à la conclusion générale.

A cet égard, l'article présentera un éventail des recherches antérieures sur ce sujet et identifiera les axes les plus importants qui doivent être abordés dans les recherches futures. Sur la base des lacunes identifiées dans la littérature, nous identifierons les pistes futures de recherche.

1. Fondements théoriques de la Supply Chain Finance :

Il y a quelques années de cela, les entreprises en difficultés financières agissaient indépendamment de leurs partenaires commerciaux. Cependant, ces organisations étaient à la recherche de moyens de financement à des conditions et des taux adaptées à leur situation financière. Cette situation résulte du fait que les acheteurs et les vendeurs ont des objectifs contradictoires. En supposant que l'un souhaite retarder les paiements fournisseurs en augmentant le volume des achats, l'autre souhaitant accélérer le recouvrement, ainsi, un processus mutuellement bénéfique ne semblait pas réalisable auparavant. D'où, la SCF vise à résoudre ce conflit d'intérêts entre les deux parties (Ali et al., 2018 ; More & Basu, 2013 ; Gelsomino et al., 2016 ; Chakuu et al., 2017).

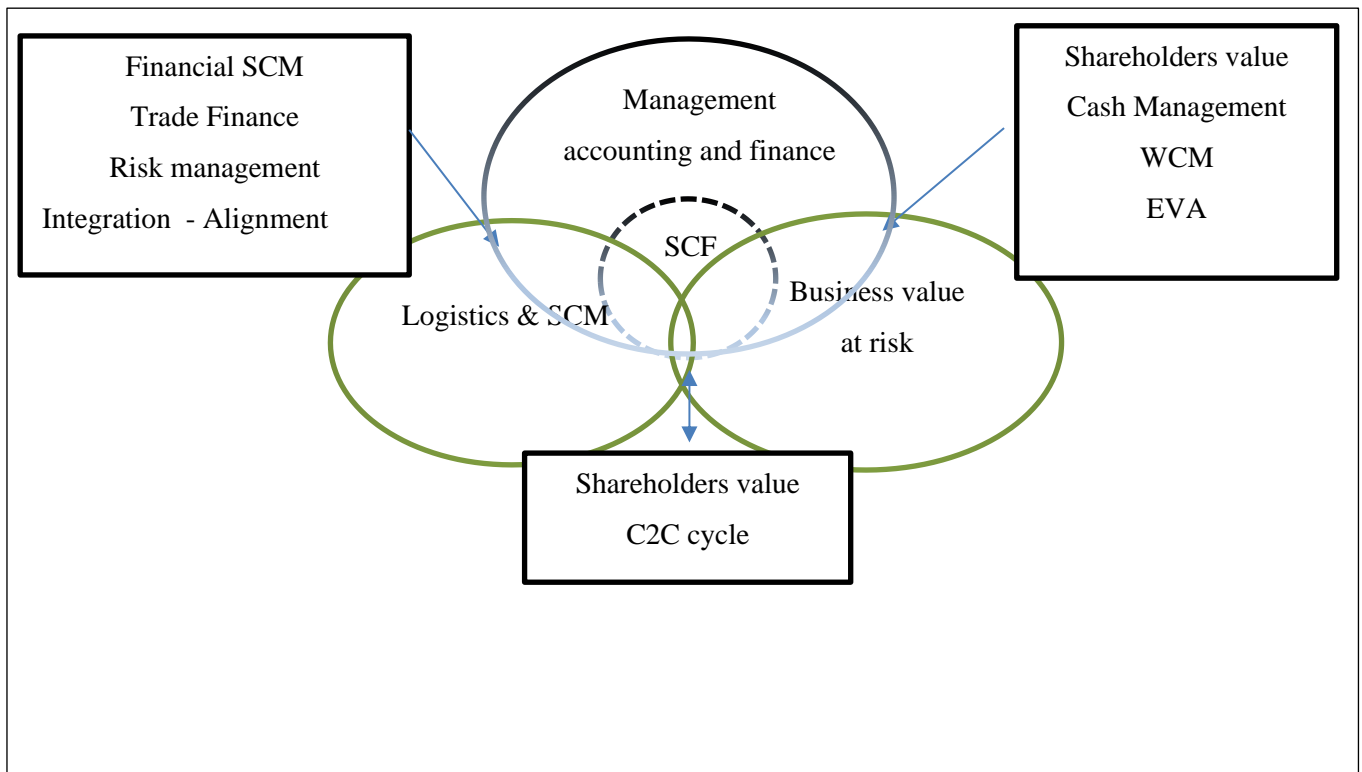
La SCF peut être considérée comme l'interaction entre la finance et la logistique qui a récemment bénéficié d'une attention particulière (Gupta & Dutta, 2011). Dans ces conditions, Pfohl et Gomm (2009) ont considéré ce concept comme un type de stratégie hybride. Étant donné qu'il rassemble le processus financier avec les éléments de la production en amont et en aval afin d'augmenter la valeur de toutes les entreprises participantes, en permettant aux organisations de se financer par le biais de leurs propres relations au sein de la SC (Huff & Roger, 2015).

De nombreuses définitions sont proposées dans la littérature, les chercheurs ont classé la SCF selon deux orientations. La première catégorie est financière, définissant la SCF comme 'l'ensemble des produits et services qu'une institution financière propose pour faciliter la gestion des flux physiques et d'information d'une chaîne d'approvisionnement' (Camerinelli, 2008), au-delà de la définition de la SCF, l'auteur a fait la différence entre cette définition et la 'Financial supply chain' qui a pour objectif de définir la valeur de liquidité des comptes et du fonds de roulement de l'entreprise à travers un ensemble de processus et d'informations. Chen et Hu (2011) considèrent la SCF comme une solution financière innovante qui relie la banque et les entreprises à capitaux limités dans la supply chain, réduit le risque d'inadéquation de l'offre et de la demande dans les flux financiers et crée de la valeur pour la supply chain ».

Par ailleurs, l'existence d'une multiplicité de fournisseurs implantés dans différents pays à travers le monde a mis les entreprises acheteuses sous pression afin de mener à bien leurs activités sans interruption (Hartley-Urquhart, 2006 ; Conroy, 2007 ; Casterman, 2010 ; Kunday & Şengüler, 2015 ; Lekakos & Serrano, 2016 ; Zulqarnain et al., 2019). De plus, plusieurs questions caractérisent les transactions financières à l'échelle mondiale. Il s'agit notamment des coûts de change, des coûts et des retards dus à une bureaucratie accrue, des taxes à l'importation ou à l'exportation et des problèmes y afférents (Vousinas, 2019).

À tout prendre, l'apparition du concept SCF a visé à ce propos la résolution des problèmes entre les fournisseurs, les acheteurs ainsi que les prestataires de services financiers, en créant un cercle de confiance entre ces trois acteurs. Cependant, il peut assurer le suivi des opérations en temps réel sur une échelle nationale ou internationale (Deloitte, 2009 ; Pricewaterhouse Coopers, 2009 ; Hurtrez & Salvadori, 2010 ; Wuttke et al., 2013 ; Karakus & Zor, 2017 ; Vousinas, 2019).

Figure N°1 : Paradigme de la Supply Chain Finance



interentreprises en permettant aux fournisseurs d'avoir accès à des coûts de financement moins importants, en autorisant aux entreprises qui sont à la recherche d'un avantage compétitif d'être impliquées dans des chaînes d'approvisionnement où les flux matériels, d'informations et financiers du premier fournisseur au dernier consommateur sont coordonnés (Randall & Farris, 2009 ; Hofmann & Belin, 2011 ; Hurtrez & Salvadori, 2010 ; Caniato et al., 2016 ; Pfohl & Gomm, 2009 ; Wuttke et al, 2016).

En effet, ces entités existent dans un monde qui se caractérise par des niveaux de concurrence élevés en plus des contraintes financières sévères. C'est la raison pour laquelle les entreprises sont amenées à lutter sans fin afin de réduire leurs coûts et avoir accès aux fonds nécessaires pour atteindre leurs objectifs commerciaux en garantissant l'amélioration de la solidité financière de l'ensemble de la Supply Chain.

2. Vers une définition propre à la SCF :

Selon Camerinelli (2011) : « La SCF est le nom accordé à l'ensemble des produits et services que les institutions financières offrent pour faciliter les flux physiques et d'informations de la supply chain ». Ses avantages sont multiples et nous pouvons en citer : l'amélioration de la traçabilité des transactions, la fidélisation des fournisseurs les importants (principalement dans

les entreprises pharmaceutiques, automobiles et hautes technologies), une augmentation de la capacité d'achat, dégager du fonds de roulement pour une meilleure gestion des flux financiers. Par ailleurs, certains chercheurs ont illustré la SCF sous un aspect financier comme Chen et Hu (2011) pour lesquels la SCF est un ensemble de solutions financières ou encore Basu and Nair (2013) qui définissent la SCF comme « *un ensemble de solutions financières axées sur l'acheteur, souvent modélisé comme une forme évoluée d'affacturage inversée* ». Quant à d'autres chercheurs, cette définition s'oriente vers la Supply Chain, en encadrant l'optimisation des stocks, tout au long de la chaîne afin de réduire le fonds de roulement pour une meilleure disponibilité de trésorerie et un coût de financement réduit (Gomm, 2010 ; Grosse-Ruyken, 2011 ; Hofmann, 2009 ; Pfohl & Gomm, 2009).

Dans le tableau ci-après nous présenterons les différentes définitions de la SCF soulevées dans la littérature, ainsi que les multiples solutions proposées par les chercheurs.

Tableau N°1 : Définitions de la Supply Chain Finance.

Année	Auteur	Définition
2005	Hoffman	<i>Situé à l'intersection de la logistique, du SCM, de la collaboration et de la finance, la SCF est une approche pour deux ou plusieurs organisations dans une supply chain, incluant les prestataires de services externes, afin de créer conjointement de la valeur par des moyens de planification, de pilotage et de contrôle des flux de ressources financières à un niveau inter-organisationnel.</i>
2009	Camerinelli	<i>Considère l'approche de la SCF comme un ensemble de solutions financières, très souvent fournies par les institutions financières.</i>
2010	Gomm	<i>L'optimisation de la structure financière et du cash-flow au sein de la chaîne d'approvisionnement peut être appelée SCF</i>
2011	Chen and Hu	<i>La SCF, en tant que solution financière innovante, fait le lien entre la banque et les entreprises soumises à des capitaux restreints dans la chaîne d'approvisionnement, réduit le risque d'inadéquation entre l'offre et la demande dans le flux financier et crée de la valeur pour la chaîne d'approvisionnement soumise à des contraintes de capitaux</i>
2012	Wang	<i>La SCF est une forme de solution financière systémique dans laquelle les banques relient les activités principales, en amont et en aval de la Supply Chain, afin de réduire les coûts financiers dans leur ensemble.</i>
2013	More and Basu	<i>Gérer, planifier et contrôler toutes les activités et tous les processus de transaction liés à la gestion des flux de trésorerie entre les parties prenantes de la SC pour améliorer leur fonds de roulement</i>
2015	Huff and Rogers	<i>L'utilisation de la Supply Chain pour financer l'organisation et l'utilisation de l'organisation pour financer la Supply Chain.</i>

2016	Filbeck et al.,	<i>La SCF peut être défini comme une association de technologie et de financement du commerce qui rassemble par voie électronique l'acheteur, le fournisseur et un intermédiaire financier pour fournir des éléments déclencheurs de financement basés sur un ou plusieurs événements de la Supply Chain</i>
2017	De Boer et al.	<i>la SCF vise d'améliorer l'efficacité de la Supply chain (performance financière), son efficacité (performance de livraison) et sa durabilité (performance sociale)</i>

De ce fait, nous présentons la supply chain finance comme étant un système qui englobe de multiples solutions financières permettant une gestion efficace des différents flux entre les membres de la Supply Chain.

3. Instruments de la SCF :

Dans la littérature, les outils de la SCF ont suscité l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs. Ces derniers permettent d'atteindre des objectifs tels que le raccourcissement des délais de livraison, la facilitation de la circulation de l'information au sein de la Supply Chain ou encore l'accroissement de la satisfaction des clients comme le cas des grandes entreprises (Chakuu et al., 2019 ; Chen et al, 2019). De même, les outils de la SCF offrent aux acteurs de la Supply Chain des services financiers ou non financiers pouvant être utilisés tout au long de la chaîne (Hofmann & Belin, 2011).

Ainsi, pour servir ces objectifs, les chercheurs ont mis en évidence trois grandes catégories d'outils de la SCF (Hofmann, 2005 ; More & Basu, 2013 ; Zhao et al., 2018) :

- Avant expédition ou *Pre-shipment financing* : cette phase de financement regroupe le financement des éléments tel que les commandes ou les matières premières avant la facturation.
- En transit ou *In-transit financing* : La phase en-transit est destinée au financement des stocks ou au financement des entrepôts.
- Après expédition ou *post-shipment financing* : la phase après-expédition fait référence aux instruments tel que l'affacturage inversé (*Reverse factoring*) et qui ne sont disponibles qu'après l'approbation de la facture.

Pour Caniato et al. (2016) les outils de la SCF peuvent se caractériser par leur degré d'innovation (e.i. solutions de financement traditionnelles ou innovantes). En revanche, De Boer et al. (2015) ont divisé ces instruments suivants trois axes :

- Instruments opérationnels : Ils permettent de financer le Net Working Capital (e.g le Reverse Factoring ou le Dynamic Discounting) ;
- Instruments tactiques : Ils servent à financer les actifs immobilisés ;

- Instruments stratégiques : Ce type d'instruments est lié au financement sur fonds propres.

L'outil le plus cité au niveau de la littérature est celui de l'affacturage inversé ou le Reverse Factoring (RF) (Liebl et al., 2016; Lekkakos & Serrano, 2016; Caniato et al., 2016; Iacono et al., 2015; Grüter & Wuttke, 2017; De Goeij et al., 2016). Le Vendor Managed Inventory (VMI), Third-party logistics financing, Dynamic Discounting, Crédit documentaire sont également souvent utilisés (Basu & Nair, 2012 ; More & Basu, 2013 ; Caniato et al., 2016 ; Martin & Hofmann, 2017 ; Yan et al., 2017 ; Martin, 2017 ; Marrak & Pillai, 2019).

4. Méthodologie de recherche :

Cette revue a pour but l'examen des articles ayant traité le concept général de la SCF ou des solutions SCF (à titre d'exemple, l'affacturage, l'affacturage inversé, lettre de crédit, inventory financing...) principalement publié entre 2003 et 2014. Bien que certaines solutions spécifiques aient été abordées avant les années 2000, le concept est apparu pour la première fois en 2003 (Pfohl & Gomm, 2009).

Le processus de sélection des articles peut être divisé en deux étapes. La première a fait l'objet des bases de données de bibliothèques (Science Direct, ResearchGate...) et de multiples mots clés ('Supply chain finance', 'Financial supply chain', 'fonds de roulement', 'supply chain ET affacturage', 'reverse factoring'). En utilisant cette méthode, toutes les revues importantes traitant la supply chain finance ont été examinées. En plus des revues internationales, la recherche comprenait également les principales conférences internationales ainsi que les livres publiés.

5. Quelle est la place de la SCF au Maroc ?

Afin de servir au mieux les objectifs des PME ainsi que de leur apporter un soutien, le gouvernement marocain a opté pour une collaboration avec Bank-Al-Maghrib pour le lancement de multiples projets ambitionnant la progression de l'inclusion financière. Ce projet consiste à lancer ladite « stratégie Nationale d'Inclusion financière », dans le but d'améliorer l'accès au financement pour les PME, de sensibiliser ces PME aux problématiques financières ainsi que le développement des systèmes de paiement digitaux.

Ainsi, selon un rapport établi par l'International Finance Corporation (2020), les PME comptent un déficit de financement de 37 milliards de dollars. Les clients premium de ces PME réalisent des bénéfices au détriment de ces dernières. Ces principaux acheteurs que nous dénommons « donneurs d'ordre » dans le contexte de la SCF tirent parti « *levier financier et de positionnement marché avantageux lors de la négociation des transactions commerciales* »

(IFC, 2020). Or, ce qui rend les choses encore plus complexes pour ces PME est les délais de paiement accordés à leurs clients qui sont relativement longs. La loi N°32-10 a été revue afin de permettre de prolongement des délais de paiement des clients à leurs fournisseurs sous un délai de 90 jours à compter de la date de livraison. De plus, près de 84% des banques au Maroc exigent des garanties lors de la demande d'un emprunt bancaire.

L'étude menée par l'IFC (2020) auprès des entreprises au Maroc a démontré que les donneurs d'ordre constituant l'échantillon de cette enquête ont tendance à adopter uniquement les options qui leur paraissent bénéfiques sans se soucier d'une relation « Win-Win » avec les PME fournisseurs. Par conséquent, cette politique qui permet à ces acheteurs d'améliorer la gestion de leur trésorerie encline à menacer la situation économique de ces dernières.

Dès lors, ces donneurs d'ordre doivent être conscients que la fragilité de leurs fournisseurs représente une menace directe pour l'activité de ces derniers, notamment pour les PME fournisseurs de services stratégiques. C'est à cet effet, que les outils de la SCF commencent à captiver l'attention des acheteurs afin de répondre à leurs besoins de liquidité en protégeant les fournisseurs PME sans pour autant détériorer leur situation ou encore leur évolution.

Le Maroc dispose d'une capacité inhérente pour l'adoption ainsi que la croissance d'un tel marché (SCF). De ce fait, tous ces phénomènes cités précédemment, participent à l'intérêt porté par les acteurs du marché à la SCF. La problématique principale par laquelle la situation économique est considérablement marquée est celle des retards et des décalages de paiement mettant la pression tant sur les PME (fournisseurs) que sur les donneurs d'ordre.

Ainsi, l'implantation de la SCF dans le marché marocain peut considérer divers bénéfices tangibles pour chacun des acteurs de la chaîne (parties prenantes). Ce marché prévoit une opportunité estimée à un financement de 80 milliards de dirhams pour les outils de la SCF. Ces outils visant à structurer des financements du compte client et du compte fournisseur.

Conclusion

La Supply Chain Finance (SCF) est considérée comme un ensemble de solutions financières axées sur l'acheteur, souvent abordé par certains comme une forme évoluée du Reverse factoring (approved payables financing) (Seifert, 2010 ; Wuttke et al., 2013b). Toutefois, pour d'autres la distinction ne fut pas évidente. La littérature dégage une confusion entre la SCF et le Reverse Factoring. Ainsi, les chercheurs distinguent entre trois logiques de définitions du SCF : la première logique se focalise uniquement sur le reverse factoring, qu'elle considère comme le moyen le plus utilisé pour la mise en place d'un système SCF. D'après cette dernière le lien entre les deux est indiscutable (Lekakos & Serrano, 2016 ; Van der Vliet et al., 2015 ;

Vousinas, 2019). La deuxième logique définit la SCF comme un sous-domaine du « Financial supply chain management » (Pfohl & Gomm, 2009).

Toute recherche est sujette à un certain nombre de limites. Pour ce faire, la principale limite du présent travail est l'existence d'une discordance entre les différentes définitions proposées dans la littérature. A cet effet, le chercheur devra se positionner en fonction de la problématique à traiter (e.g. du point de vue d'un ensemble d'instruments financiers offert par les banques, d'un programme collaboratif ou encore d'un ensemble de solutions technologiques).

Dans le même ordre d'idées, notre sujet de recherche s'avère encore limité et en constante évolution dans le contexte marocain. En outre, des lacunes importantes au niveau des recherches empiriques traitants le cas des pays en voie de développement existent. Par conséquent, les futures recherches peuvent proposer un modèle conceptuel liant la Supply Chain Finance à la performances des PME afin de justifier l'utilité de cette dernière de manière concrète. Enfin, nous proposons aux chercheurs souhaitant élargir le champ de la SCF, de s'interroger sur les pratiques SCF existantes au Maroc pour justifier du degré d'évolution et d'implication de celle-ci au sein des entreprises marocaines.

BIBLIOGRAPHIE

Ali, Z., Gongbing, B., & Mehreen, A. (2019). Predicting supply chain effectiveness through supply chain finance. *The International Journal of Logistics Management*.

Bank Al-Maghrib. (2021). Communiqué de presse : Bank Al-Maghrib and the International Finance Corporation (IFC). (2021). Sign a Memorandum of Understanding on Supply Chain Finance.

Basu, P., & Nair, S. K. (2012). Supply chain finance enabled early pay: Unlocking trapped value in B2B logistics. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 12(3), 334-353.

Camerinelli, E. (2009). Supply chain finance. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 3(2), 114-128.

Caniato, F., Gelsomino, L. M., Perego, A., & Ronchi, S. (2016). Does finance solve the supply chain financing problem?. *Supply chain management: an international journal*.

Caniato, F., Henke, M., & Zsidisin, G. A. (2019). Supply chain finance: Historical foundations, current research, future developments.

Chakuu, S., Masi, D., & Godsell, J. (2017). A systematic literature review on supply chain finance actors, instruments and processes management, 10(13).

- Fabbri, D., & Klapper, L. F. (2016). Bargaining power and trade credit. *Journal of corporate finance*, 41, 66-80.
- Gelsomino, L. M., Mangiaracina, R., Perego, A., Tumino, A., & Ellinger, A. (2016). Supply chain finance: a literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- 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.
- Gomm, R. (2009). *Key concepts in social research methods*. Bloomsbury Publishing.
- Haut-commissariat au Plan. (2019). *Enquête Nationale auprès des entreprises*. Accessed online at : https://www.hcp.ma/Enquete-nationale-aupres-des-entreprises-2019_a2405.html
- Hofmann, E. (2005). Supply chain finance: some conceptual insights. *Beiträge Zu Beschaffung Und Logistik*, 203-214.
- Hofmann, E. (2009). Inventory financing in supply chains: A logistics service provider-approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Klapper, L. (2006). The role of factoring for financing small and medium enterprises. *Journal of banking & Finance*, 30(11), 3111-3130.
- Lamoureux, J. F., & Evans, T. A. (2011). Supply chain finance: a new means to support the competitiveness and resilience of global value chains. Available at SSRN 2179944.
- Lekakos, S. D., & Serrano, A. (2016). Supply chain finance for small and medium sized enterprises: the case of reverse factoring. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- More, D., & 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*.
- Pfohl, H. C., & Gomm, M. (2009). Supply chain finance: optimizing financial flows in supply chains. *Logistics research*, 1(3-4), 149-161.
- Stemmler, L. (2002). Supply chain finance: Eine notwendige Erweiterung der Lieferkettensteuerung. *Wissenschaftssymposium Logistik der BVL*, 1(1): 113-124.
- Vousinas, G. (2019). Supply chain finance: definition, modern aspects and research challenges ahead.
- Tate, Lydia/Ellram & Lisa. (2019). *Supply Chain Finance: Risk Management. Resilience and Supplier Management*, Kogan, 63-95.

Wuttke, D. A., Blome, C., & 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.

Wuttke, D.A., Blome, C., Foerstl, K., & Henke, M. (2013). Managing the innovation adoption of supply chain finance: empirical evidence from six European case studies. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 148-166.

Zhao, L., & Huchzermeier, A. (2018). Supply chain finance. In *Supply Chain Finance* Springer, Cham 105-119.