

Zbigniew Pastuszak

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Jan Chadam

Pro Futuro SA w Warszawie

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ A EFEKTY SYNERGII W OBSZARZE LOGISTYKI ORGANIZACJI WIELOPODMIOTOWYCH (WYNIKI BADAŃ)

1. Wstęp

Jednym z ważnych elementów polskiej gospodarki rynkowej są grupy kapitałowe. Wśród 2000 największych polskich przedsiębiorstw jest 307 takich podmiotów. Ich łączne przychody ze sprzedaży wyniosły w 2003 roku ponad 300 mld złotych, co stanowi prawie blisko 1/3 całej analizowanej populacji¹. Wzrost obrotów w stosunku do 2002 roku wyniósł w grupach kapitałowych 18,7%, w porównaniu z 12,7% w całej populacji. Dane te świadczą o wadze zagadnienia wiążącego się z efektywnością zarządzania w takich organizacjach.

Wśród inwestorów i menedżerów panuje przekonanie, że przedsiębiorstwa połączone kapitałowo będą miały wartość większą niż suma wartości tych przedsiębiorstw działających niezależnie. Tym samym od powstających organizacji wielopodmiotowych oczekuje się korzyści, które są możliwe do uzyskania w przypadku powiązania kapitałowego firm, niedostępnych natomiast dla nich, gdyby funkcjonowały bez takich związków². Innymi słowy – oczekuje się efektów synergii ugrupowania kapitałowego.

Nasze dotychczasowe doświadczenia pozwalają sformułować tezę, **że u podstaw występowania lub braku oczekiwanych efektów synergicznych leży sposób zarządzania grupą kapitałową, a w szczególności stosowany system zarządzania**

¹ „Rzeczpospolita” z 12.10.2004 r.

² Por. J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1, s. 105-106 oraz M.L. Sirower, *The Synergy Trap*, The Free Press, New York 1997.

wiedzą. Rozumiemy przez to sposób zarządzania organizacją umożliwiającą identyfikację, selekcję, organizację, rozpowszechnianie oraz transfer ważnych informacji pomiędzy uczestnikami organizacji, mający kluczowy wpływ na powstawanie efektów synergii i finansowy wymiar działalności grupy. Prezentowany artykuł dotyczy w szczególności empirycznej identyfikacji najważniejszych przesłanek wystąpienia synergii związanej ze stosowaniem procedur zarządzania wiedzą w obszarze logistyki.

2. Zarządzanie wiedzą i synergia w organizacji wielopodmiotowej

W sensie biznesowym grupę kapitałową można zdefiniować jako zespół samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw stworzonych do osiągania wspólnych celów gospodarczych, powiązanych kapitałowo i ewentualnie kontraktowo, w sposób umożliwiający aktywne współdziałanie³.

Źródła potencjalnych efektów synergicznych odwołują się do obserwacji I. Nonaki oraz A. Tiwany, prowadzących do wniosku, że bez względu na wewnętrzną organizację grupy i rodzaj oferowanych produktów występują w niej procesy tworzenia wartości i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez tworzenie, przekazywanie i wykorzystywanie wiedzy uzyskanej podczas interakcji z klientem⁴. Jak wskazują badania, zbudowanie grupy z silnym podmiotem dominującym prowadzi z reguły do unifikacji procesów zachodzących w jej wnętrzu⁵. Mają one charakter intensywnego przepływu wiedzy pomiędzy członkami grupy, zmierzającego do szybkiego wyrównania poziomu wewnętrznej organizacji, rozwiązań technicznych oraz stosowanych procedur marketingowych i logistycznych. Rolę integratora działalności grupy odgrywa z reguły podmiot dominujący, tworzący rdzeń organizacji oraz wnoszący największy wkład do wzrostu jej wartości i kreowania efektów synergicznych⁶. Czynnikiem zaś mającym bezpośredni wpływ na proces tworzenia synergii jest intensywny transfer wiedzy pomiędzy członkami grupy, aktywnie współdziałającymi w realizacji wszelkich procesów wewnętrznych i reagującymi na zmiany burzliwego otoczenia (rys. 1).

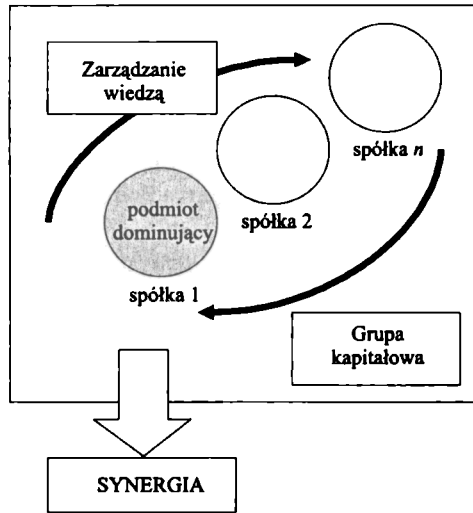
Opisane procesy nie ograniczają się wyłącznie do biernego przyjmowania wszystkich rozwiązań podmiotu dominującego, lecz wykorzystują wielokierunkowy prze-

³ Na przykład M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998 oraz R. Aguilera, G. Jackson, *The Cross-national Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants*, „Academy of Management Review” 2003, vol. 28, s. 447-465.

⁴ I. Nonaka, *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, „Organizational Science” 1994, vol. 5, nr 1, s. 14-37 oraz A. Tiwana, *The Essential Guide to Knowledge Management. E-business and CRM Applications*, Pearson Education, Inc., Prentice Hall 2001, s. 59.

⁵ Np. M. Baltowski, *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, PWN, Warszawa 2003, s. 102-290; J. Keenan, M. Aggestam, *Corporate Governance and Intellectual Capital: Some Conceptualizations*, „Corporate Governance an International Review” 2001, vol. 9, nr 4, s. 259-275 oraz B. Wawrzyniak, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, WSPiZ, Warszawa 2003, s. 131-261.

⁶ A. Hargadon, R.J. Sutton, *Building Innovation Factory*, „Harvard Business Review” 2000, maj-czerwiec, s. 157-166.



Rys. 1. Zarządzanie wiedzą i zjawiska synergetyczne

Źródło: opracowanie własne.

wpływ najlepszych rozwiązań pomiędzy wszystkimi spółkami grupy⁷. Dzięki temu można zaobserwować typową dla cyklu życia wiedzy (*knowledge life cycle*)⁸ sekwencję zdarzeń, polegającą na⁹ selekcji wiedzy, rozwoju i konsolidacji wiedzy oraz jej dystrybucji i wymianie. Prowadzi to do tworzenia przedsiębiorstw o cechach organizacji uczących się, ciągle rozwijających swoją wiedzę, podnoszących kompetencje¹⁰ i zwiększających wartość.

3. Cel, metodyka badań i opis próby badawczej

Prezentowane wyniki uzyskano w trakcie dwuetapowych badań zrealizowanych w latach 2001 i 2004 według autorskiej metodyki umożliwiającej identyfikację poziomu integracji obszarów funkcjonalnych badanych grup, ocenę ich wpływu na zjawisko występowania synergii oraz ocenę poziomu uzyskiwanej dzięki nim synergii¹¹.

⁷ W.E. Halal, *Organizational Intelligence: What is it, and How Can Managers Use it to Improve Performance?*, „Knowledge Management Review” 1998, vol. 1, s. 20-25.

⁸ J.M. Leitch, Ph.W. Rosen, *Knowledge Management, CKO, and CKM: The Keys to Competitive Advantage*, „The Manchester Review” 2001, vol. 6, nr 2/3, s. 9-13; C.W. Holsapple, M. Singh, *The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness*, „Expert Systems with Applications” 2001, vol. 20, nr 1, s. 77-98.

⁹ B. Wielinga, J. Sandberg, G. Schreiber, *Methods and Techniques for Knowledge Management: What Has Knowledge Engineering to Offer?*, „Expert Systems with Applications” 1997, vol. 13, nr 1, s. 73-84.

¹⁰ Z. Pastuszak, *The Philosophy of SCM in the New Economy. Net Readiness in eSCM*, „Managing Global Transitions. International Research Journal” 2004, vol. 2, nr 1, s. 15-30.

¹¹ J. Chadam, Z. Pastuszak, *Elements of Knowledge Management in Multi-entity Organisations*, „International Journal of Management and Decision Making” 2005 (w procesie wydawniczym Inderscience Enterprises Ltd.).

Celem badań przeprowadzonych w 2001 roku w 17 grupach kapitałowych była m.in. ocena wpływu stosowanych procedur zarządzania wiedzą na funkcjonowanie grup i osiągnięte przez nie wyniki finansowe. Badaną populację podzielono na dwa zbiory (9 i 8 grup kapitałowych), zależnie od stosowania przez wszystkich uczestników grupy kapitałowej wdrożonych procedur przejawiających cechy zarządzania wiedzą lub brak takich mechanizmów. Stosowanie bowiem zorganizowanych dla całej grupy kapitałowej zasad zarządzania wiedzą pozwala na wykorzystanie atutów wynikających z obecności w grupie. W przeciwnym, skrajnym wypadku, powstaje zbiór „przypadkowych” przedsiębiorstw, w którym zbudowane relacje kapitałowe nie wpływają lub wpływają nieistotnie na funkcjonowanie organizacji holdingowej. W konsekwencji – zarządzanie wiedzą i jej wykorzystanie mogą mieć istotny wpływ na zgodność efektów funkcjonowania organizacji z oczekiwaniami, a tym samym na występowanie efektów synergii grupy kapitałowej oraz poziom uzyskiwanych wyników finansowych.

W celu głębszej analizy specyfiki zarządzania wiedzą w sferze logistyki przeprowadzono w 2004 roku badania dziesięciu grup kapitałowych, których podmioty dominujące są notowane na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz, wypełniany w trakcie osobistych rozmów z dyrektorami departamentu logistyki w podmiocie dominującym każdej grupy kapitałowej. Zawierał on 33 pytania dotyczące sposobu organizacji najważniejszych procesów zarządzania tym obszarem. Głównym celem badań było określenie stanu bieżącego i poziomu dokonanych zmian w sferze zarządzania logistyką. Zebrane wyniki umożliwiają wnioskowanie o wpływie wdrażanych rozwiązań integracyjnych na poziom uzyskiwanych efektów i – w konsekwencji – na występowanie zjawisk synergicznych. Pytania kwestionariuszowe podzielono na dwie części:

- Pierwsza z nich dotyczyła oceny występowania zjawiska w grupie w chwili obecnej i miała charakter oceny statycznej, opisującej zarządzanie grupą w chwili prowadzenia badań,
- Druga obejmowała ocenę zmian w okresie funkcjonowania grupy i służyła do określenia wielkości dokonanych przekształceń oraz ich dynamiki w okresie funkcjonowania grupy kapitałowej.

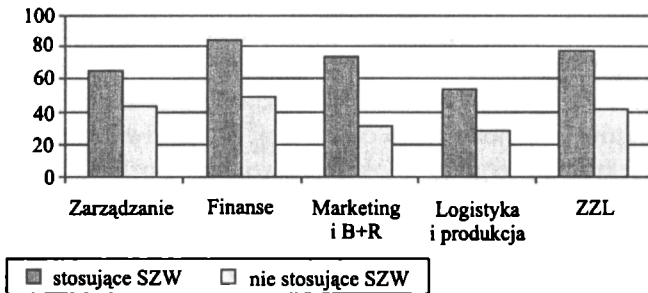
Każde z zagadnień oceniano metodą delficką w skali 1-5, odpowiadającej poziomowi integracji danego obszaru w grupie (brak lub integracja radykalna).

4. Zakres procedur integrujących działalność grup kapitałowych

Wskaźnik procentowy na rys. 2 podkreśla znaczne różnice pomiędzy poziomem integracji obszarów funkcjonalnych w grupach realizujących procedury zarządzania wiedzą (wspólne dla ich wszystkich uczestników) oraz w grupach nie posiadających systemów zarządzania wiedzą (SZW)¹². Obserwujemy zdecydowanie najwyższy

¹² J. Chadam, *Synergia w zarządzaniu organizacją holdingową*, „Organizacja i Kierowanie” 2003 nr 1.

poziom integracji funkcji zarządzania (np. wspólne planowanie strategiczne, wspólne systemy controllingowe, systemy wspomaganie decyzji i systemy zapewnienia jakości). Badania aspektów finansowych grup cechujących się wysoką integracją tej sfery również wykazywały wyraźnie lepsze wyniki. Osiągały one wyższy poziom rentowności, dźwigni finansowej i efektywności zasobów ludzkich¹³. Oznacza to, że wyższy poziom integracji ich uczestników w procesach zarządzania wiedzą miał bezpośredni związek z ich lepszymi wynikami finansowymi.



Rys. 2. Integracja obszarów funkcjonalnych przez systemy zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań.

Stosunkowo wysokie wskaźniki integracji zaobserwowano w sferze finansów i zasobów ludzkich. Badane grupy wdrożyły procedury pożyczek wewnętrznych, poręczeń bankowych, optymalizacji zadłużenia, lokat i ryzyka kursowego oraz wewnętrznych inwestycji kapitałowych. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi realizują zintegrowaną politykę motywacyjno-płacową, mają spójny system podnoszenia kwalifikacji oraz transferu pracowników w ramach grupy.

Relatywnie najniższy był poziom integracji obszaru zarządzania łańcuchem dostaw i produkcją (np. tworzenie wspólnej sieci dostawców, wspólna polityka zakupów, zintegrowane plany zaopatrzeniowe, zintegrowane prace B+R, wewnętrzna kooperacja produktowo-technologiczna, czy np. optymalizacja wykorzystania zdolności produkcyjnych). Wskazuje on na możliwość uzyskania dodatkowych efektów tkwiących w nie wykorzystanym obecnie potencjale tej sfery działalności grupy.

W tab. 1 i 2 zamieszczono zestawienie median wyników uzyskanych w drugim etapie badań, poświęconym analizie zakresu zmian wywołanych integracją sfery logistyki i produkcji badanych grup oraz analizie występujących w niej tendencji przy wsparciu procedur zarządzania wiedzą.

Analizując bieżące funkcjonowanie systemów logistycznych (tab. 1), najwyższe oceny osiągnięto w zakresie oddziaływania komórek logistycznych na procesy realizowane w grupie kapitałowej, co potwierdza ich duże znaczenie dla funkcjonowania grup. Istotna jest również zintegrowana polityka zakupów (i wyboru

¹³ J. Chadam, *Finansowe aspekty funkcjonowania mniejszych grup kapitałowych w Polsce*, „Ekonomista” 2002 nr 6.

dostawców); grupy mają wspólne plany modernizacji i rozwoju technologii oraz odpowiednią politykę uruchomienia produkcji nowych wyrobów. Badane grupy przywiązują też istotne znaczenie do eksploatacji zintegrowanych systemów zarządzania procesami logistycznymi (głównie MRP/ERP, EDI i CRM). Zdecydowanie niższe są oceny dotyczące organizacji sfery gospodarek pomocniczych.

Tabela 1. Stan bieżący procesów logistycznych

| Opis | Mediana |
|---|---------|
| Oddziaływanie komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za procesy logistyczne na procesy realizowane w grupie kapitałowej | 4,0 |
| Polityka wspólnych zakupów, ujednoczona w ramach grupy polityka wyboru dostawców | 4,0 |
| Wspólne plany modernizacji i rozwoju technologii w grupie | 4,0 |
| Polityka dotycząca uruchomienia produkcji nowych wyrobów w zakresie grupy kapitałowej | 4,0 |
| Monitorowanie stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych w podmiotach grupy kapitałowej | 4,0 |
| Zagospodarowanie i wykorzystanie majątku trwałego ugrupowania | 4,0 |
| Eksploatacja zintegrowanych systemów zarządzania procesami logistyki (MRP/ERP, EDI, CRM) | 3,5 |
| Organizacja wspólnej sieci dostawców | 3,0 |
| Procedury optymalizacji kosztów transportu w ramach grupy | 3,0 |
| Budowa wspólnych planów zaopatrzeniowych, wspólnej strategii rabatów i terminów płatności | 3,0 |
| Organizacja systemu kooperacji wewnętrznej w ramach grupy | 3,0 |
| Wspólna platforma wewnętrznej informacji logistycznej | 3,0 |
| Organizacja działań w zakresie ochrony środowiska i utylizacji odpadów | 3,0 |
| Organizacja procesów gospodarki magazynowej w ramach grupy | 3,0 |
| Organizacja procesów gospodarki narzędziowej w ramach grupy | 3,0 |
| Organizacja procesów gospodarki remontowej w ramach grupy | 2,5 |

Analizując zmiany, które nastąpiły w wybranych obszarach funkcjonowania systemów logistycznych badanych grup (tab. 2), najwyższe mediany otrzymano w zakresie wdrożeń innowacji produktowych, wykorzystania potencjału techniczno-produkcyjnego oraz podniesienia poziomu jakości i nowoczesności produktów. Nieco niżej oceniano zakres procesów zachodzących w obszarach logistyki marketingowej i materiałowej.

Tabela 2. Charakterystyka zmian w obszarze logistyki i produkcji

| Wyszczególnienie zmian obserwowanych w całej grupie | Mediana |
|---|---------|
| Zmodernizowano wytwarzane wyroby/usługi (innowacje produktowe) | 4,0 |
| Zwiększono stopień wykorzystania potencjału techniczno-produkcyjnego | 4,0 |
| Uzyskano wzrost poziomu jakości/nowoczesności produktów | 4,0 |
| Osiągnięto wzrost wielkości produkcji/usług w skali zgrupowania | 3,5 |
| Wprowadzono nowe rodzaje technologii wytwarzania wyrobów/usług | 3,0 |
| Dokonano modernizacji metod wytwarzania (innowacje organizacyjne) | 3,0 |
| Usprawniono działalność zaopatrzeniową w skali ugrupowania | 3,0 |
| Zmodyfikowano powiązania produkcyjno-gospodarcze pomiędzy jednostkami ugrupowania | 3,0 |
| Uzyskano dodatkowe efekty w postaci rabatów lub wydłużonych terminów płatności za dostawy | 3,0 |
| Poprawiono wskaźniki rotacji zapasów magazynowych | 3,0 |
| Wdrożono wspólną platformę wewnętrznej informacji logistycznej | 3,0 |
| Dokonano outsourcingu funkcji nieprodukcyjnych | 3,0 |
| Usprawniono gospodarkę transportową | 3,0 |
| Usprawniono gospodarkę narzędziową | 3,0 |
| Usprawniono procesy kooperacji zewnętrznej ugrupowania | 2,5 |
| Wdrożono systemy informatyczne wspomagające sferę logistyki oraz produkcji | 2,0 |
| Usprawniono gospodarkę remontową | 2,0 |

5. Wnioski

Tworzeniu grup kapitałowych towarzyszą zwykle oczekiwania najlepszego wykorzystania możliwości wszystkich uczestników organizacji, prowadzących w konsekwencji do powstawania efektów synergii. Wyniki naszych wcześniejszych badań (2001) pokazują, że w większości obszarów zarządzania grup kapitałowych stosujących procedury zarządzania wiedzą poziom integracji ich członków jest wyższy. Tym samym procesy identyfikacji, selekcji, organizacji, rozpowszechniania i transferu ważnych informacji i doświadczeń pomiędzy poszczególnymi uczestnikami organizacji są sprawniejsze i mogą przyczyniać się do powstawania dodatkowych, synergicznych korzyści funkcjonowania holdingu. Ocena ta pozostaje w ścisłym związku z osiąganymi przez te organizacje wynikami finansowymi. Są one wyraźnie lepsze w zbiorze grup stosujących procedury zarządzania wiedzą.

Przeprowadzone w roku 2004 badania pokazują rosnące znaczenie stosowania procedur zarządzania wiedzą w obszarze logistyki badanych organizacji. Wszystkie badane grupy wskazują na pozytywne zmiany w zakresie organizacji tych procesów w okresie ich funkcjonowania. W naszej ocenie zmiany te nie są jednak wystarczające. Podjęta próba identyfikacji potencjalnych źródeł synergii w grupach kapitałowych i ich weryfikacja w wybranych organizacjach powtórnie wykazują relatywnie niski poziom integracji działań właśnie w obszarze logistyki. Ocena analogicznych przesłanek w obszarze marketingu i rozwoju dała lepszy wynik podczas badań prowadzonych zarówno w roku 2001, jak i w roku 2004. Z jednej strony świadczy to o randze problematyki, z drugiej zaś o drodze, która ciągle pozostaje do przebycia. Należy jednak stwierdzić, że polskie grupy kapitałowe są organizacjami ciągle poprawiającymi swoje systemy zarządzania, w tym systemy logistyczne. Choć badania pokazują potrzebę dalszych usprawnień, trudno nie zauważyć właściwego kierunku zmian w organizacji tych procesów.

Literatura

- [1] Aguilera R., Jackson G., *The Cross-national Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants*, „Academy of Management Review” 2003, vol. 28, s. 447-465.
- [2] Bałtowski M., *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, PWN, Warszawa 2003, s. 102-290.
- [3] Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1, s. 105-106.
- [4] Chadam J., *Finansowe aspekty funkcjonowania mniejszych grup kapitałowych w Polsce*, „Ekonomista” 2002 nr 6.
- [5] Chadam J., Pastuszek Z., *Elements of Knowledge Management in Multi-entity Organisations*, „International Journal of Management and Decision Making” 2005 (w procesie wydawniczym Inderscience Enterprises Ltd.).
- [6] Chadam J., *Synergia w zarządzaniu organizacją holdingową*, „Organizacja i Kierowanie” 2003 nr 1.
- [7] Halal W.E., *Organizational Intelligence: What is it, and How Can Managers Use it to Improve Performance?*, „Knowledge Management Review” 1998, vol. 1, s. 20-25.
- [8] Hargadon A., Sutton R.J., *Building Innovation Factory*, „Harvard Business Review” 2000, May-June, s. 157-166.
- [9] Holsapple C.W., Singh M., *The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness*, „Expert Systems with Applications” 2001, vol. 20, nr 1, s. 77-98.
- [10] Keenan J., Aggestam M., *Corporate Governance and Intellectual Capital: Some Conceptualizations*, „Corporate Governance an International Review” 2001, vol. 9, nr 4, s. 259-275.
- [11] Leitch J.M., Rosen Ph.W., *Knowledge Management, CKO, and CKM: The Keys to Competitive Advantage*, „The Manchester Review” 2001, vol. 6, nr 2/3, s. 9-13.
- [12] Nonaka I., *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, „Organizational Science” 1994, vol. 5, nr 1, s. 14-37.
- [13] Pastuszek Z., *The Philosophy of SCM in the New Economy. Net Readiness in eSCM*, „Managing Global Transitions. International Research Journal” 2004, vol. 2, nr 1, s. 15-30.
- [14] Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B., *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998.

- [15] „Rzeczpospolita” z 12.10.2004 r.
- [16] Sirower M.L., *The Synergy Trap*, The Free Press, New York 1997.
- [17] Slater S.F., Narver J.C., *Market Orientation and the Learning Organization*, „Journal of Marketing” 1995, vol 59, s. 63-74.
- [18] Tiwana A., *The Essential Guide to Knowledge Management. E-business and CRM Applications*, Pearson Education, Inc., Prentice Hall 2001, s. 59.
- [19] Wawrzyniak B., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, WSPiZ, Warszawa 2003, s. 131-261.
- [20] Wielinga B., Sandberg, J., Schreiber G., *Methods and Techniques for Knowledge Management: What Has Knowledge Engineering to Offer?*, „Expert Systems with Applications” 1997, vol. 13, nr 1, s. 73-84.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND A SYNERGY IN LOGISTICS OF MULTI-ENTITY ENTERPRISES (THE RESULTS OF THE RESEARCH)

Summary

The goals of setting up and running enterprises are commonly known. However, can the influence of multi-entity enterprises be brought down to the sheer sum of their accomplishments? What is the added value of multi-entity companies for themselves and their customers? What is the role of knowledge management in the process of its generation? This article presents the results of a research conducted on Polish capital groups. It included an analysis of the selected aspects of knowledge management and an attempt to identify the influence of knowledge on synergy processes in logistics and organization.