

ELŻBIETA RADZISZEWSKA-ZIELINA\*

# Związki partnerskie przedsiębiorstw budowlanych na rynkach instytucjonalnych

---

Słowa kluczowe: związki partnerskie, przedsiębiorstwo budowlane, rynek przedsiębiorstw

---

**Streszczenie:** Nie ma polskich opracowań zwartych (podręczników, poradników) na temat marketingu partnerskiego w budownictwie. Brakuje również publikacji prezentujących wyniki badań w zakresie omawianej problematyki. Aby wypełnić tę lukę, autorka zaprojektowała i przeprowadziła na przełomie 2007 i 2008 r. na terenie województwa małopolskiego badania metodą wywiadu kwestionariuszowego w zakresie współpracy partnerskiej w budownictwie. W badaniu wzięło udział 147 przedstawicieli (właścicieli, menedżerów, kierowników budów) średnich i dużych przedsiębiorstw budowlanych z tego województwa. W artykule zaprezentowano wybrane wyniki badań w zakresie wagi i wpływu różnych podmiotów na funkcjonowanie przedsiębiorstwa budowlanego oraz w zakresie związków partnerskich przedsiębiorstw budowlanych na rynkach instytucjonalnych. Pozwalają one dostrzec widoczną, ale jeszcze na niskim poziomie, współpracę partnerską w budownictwie.

## 1. Wprowadzenie

### 1.1. Marketing partnerski

Terminy ‘marketing partnerski’, ‘marketing relacji’, ‘marketing relacyjny’, ‘marketing powiązań’, ‘marketing interakcyjny’, ‘marketing związku i wzajemnych relacji’ są stosowane w literaturze polskiej zamiennie dla określenia *relationship marketing*.

Leonard Berry uznawany jest za twórcę pierwszej definicji marketingu partnerskiego. Jest to kreowanie, utrzymanie i wzbogacanie relacji o długookresowym charakterze (Berry, 1983).

Tadeusz Wojciechowski (2003) podaje następującą definicję: marketing partnerski jest oparty na inicjatywach dwóch lub kilku przedsiębiorstw powiązanych wspólnym

---

\* dr inż. Elżbieta Radziszewska-Zielina – adiunkt w Instytucie Zarządzania w Budownictwie i Transporcie Politechniki Krakowskiej im. T. Kościuszki.

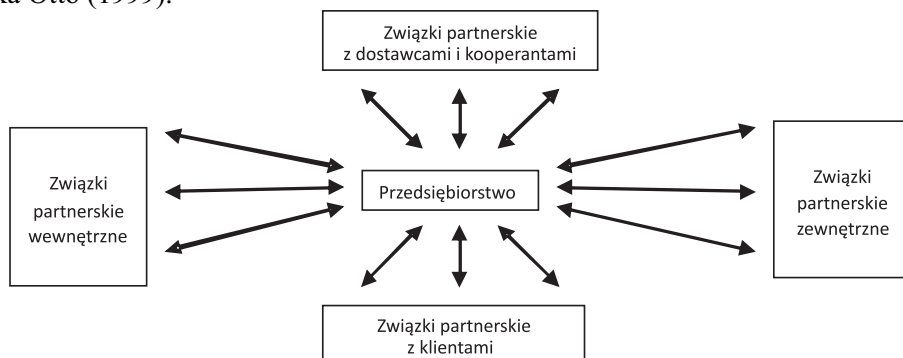
działaniem na określonym rynku, zmierzających do uzyskania rozwiązań korzystnych dla wszystkich uczestników przedsięwzięcia. Charakter powiązań i kontaktów pomiędzy zainteresowanymi podmiotami rynku jest interakcyjny i partnerski. Poczynając od nawiązania wstępnego kontaktu przez negocjacje techniczne, określenie warunków dostaw i cen, sprecyzowanie technicznych rozwiązań logistycznych, zasad ewentualnych reklamacji aż do warunków płatności – wszystko jest ustalone wspólnie przez przedstawicieli i kierownictwo kooperujących firm.

Philip Kotler (1994) w definicji marketingu partnerskiego akcentuje budowanie długotrwałych, opierających się na wzajemnym zaufaniu, obopólnie korzystnych zależności z dostawcami i odbiorcami, tworzenie silnych więzów ekonomicznych, technicznych i społecznych.

Dla Macieja Rydla i Stanisława Ronkowskiego (1995) marketing relacji oznacza koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie. Podobnie uważa Krzysztof Fonfara (2004) – marketing partnerski kładzie nacisk na proces zarządzania, tj. tworzenia, rozwoju i utrzymania powiązań przedsiębiorstwa z innymi podmiotami oraz kształtowanie długookresowych powiązań pomiędzy nimi. Idea marketingu partnerskiego odpowiada charakterowi rynku instytucjonalnego. Cechą charakterystyczną marketingu partnerskiego na rynku przedsiębiorstw jest bezpośredniość, złożoność kontaktów i wielostronność powiązań. Rynek instytucjonalny (inne określenia to rynek przedsiębiorstw, rynek B2B, *business-to-business*) to rynek, którego uczestnikami są organizacje, instytucje, przedsiębiorstwa, a nie indywidualni klienci (Gołębiowski, 2003).

Według Roberta H. Morgana i Shelby'ego D. Hunta (1994) partnerstwo w marketingu relacji opiera się na zaufaniu, które w następstwie generuje rozwój wzajemnych zobowiązań.

Przegląd modeli z zakresu marketingu partnerskiego został przedstawiony przez Jacka Otto (1999).



Rys. 1. Model marketingu partnerskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Morgan, Hunt, 1994; Doyle, 1995.

John Bennet i Sarah Jayes (1998) zwrócili uwagę na budowanie relacji partnerskich. Według nich zespół współpracujących podmiotów, partnerów w inwestycji, złożony z inwestora, wykonawców, specjalistów i doradców, buduje swoje relacje w oparciu o strategię, przynależność, sprawiedliwość, integrację, porównywanie, procedury oraz sprzężenie zwrotne. Rosabeth Moss Kanter (1994) omawia zasady kształtowania relacji opartych na partnerstwie. Są to: indywidualne zaangażowanie, znaczenie, współzależność, inwestowanie, informowanie, koordynacja, instytucjonalizacja, zaufanie (zob. tablica 1).

Tablica 1

## Zasady budowania relacji partnerskich

Budowanie relacji partnerskich	
według J. Benneta i S. Jayes	według R.M. Kanter
<p><b>Strategia</b> – identyfikacja wspólnych celów i określenie swojego udziału w dążeniu do ich realizacji</p> <p><b>Przynależność</b> – dostęp do wszystkich zasobów partnera</p> <p><b>Sprawiedliwość</b> – wynagrodzenie adekwatne do włożonej pracy, uczciwe ustalanie cen i zysków</p> <p><b>Integracja</b> – wspólne budowanie zaufania, co przyczynia się do poprawy jakości wspólnej pracy</p> <p><b>Porównywanie</b> – dążenie do poprawy osiągniętych wyników w kolejnych inwestycjach poprzez porównywanie celów i efektów poprzednich realizacji</p> <p><b>Proces realizacji</b> – zapewnienie wysokiego standardu realizacji inwestycji poprzez wykorzystanie doświadczenia oraz najlepszych stosowanych rozwiązań w praktyce</p> <p><b>Sprzężenie zwrotne</b> – wspólnie zdobyte doświadczenia w realizacji inwestycji i wyciągnięte z nich wnioski powinny być wykorzystane do budowania strategii</p>	<p><b>Indywidualne zaangażowanie</b> – każdy z partnerów wnosi coś wartościowego do związku, nie ukrywa słabości, nie unika trudnych sytuacji</p> <p><b>Znaczenie</b> – partnerzy mają wspólne cele, a ich związek odgrywa główną rolę w ich osiągnięciu</p> <p><b>Współzależność</b> – partnerzy wzajemnie siebie potrzebują, dysponują komplementarnymi zasobami, umiejętnościami, mogą je wspólnie udoskonalać</p> <p><b>Inwestowanie</b> – partnerzy nawzajem w siebie inwestują, ofiarują swoje zasoby, podkreślają znaczenie długoterminowej więzi i swój udział w niej</p> <p><b>Informowanie</b> – partnerzy dzielą się informacjami umożliwiającymi funkcjonowanie układu partnerskiego, dotyczącymi obszarów strategicznych, zagadnień technicznych, problemów rynkowych</p> <p><b>Koordynacja</b> – partnerzy tworzą szeroką więź, łączą się na wszystkich poziomach organizacji, wzajemnie się od siebie uczą</p> <p><b>Instytucjonalizacja</b> – relacja partnerska ma status formalny z wyraźnie określoną odpowiedzialnością i procesami decyzyjnymi</p> <p><b>Zaufanie</b> – partnerzy zachowują się w sposób honorowy, co pogłębia ich wzajemne zaufanie, nie wykorzystują przeciwko sobie informacji, do której mają dostęp, nie podważają wzajemnie swojego autorytetu</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bennet, Jayes, 1998; Kanter, 1994.

Anna Krejner-Nowecka (2002) podaje, że odpowiednikiem partnerstwa jest wymiana relacyjna. Partnerstwo wiąże się z podziałem ryzyka i zysków, a wzajemne

relacje traktuje się jako ciąg wymiany z ustanowionymi mechanizmami monitorowania i wykonywania poleceń. Definicje partnerstwa strategicznego podawane w polskiej literaturze to np. definicja Aleksandra Sulejewicza (1997): partnerstwo to forma realizacji międzyorganizacyjnych strategii co najmniej dwóch partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostają jednostkami niezależnymi w zakresie działań niewchodzących w obszar porozumienia. Justyna Świątowiec (2006) zwraca uwagę na proces dochodzenia do partnerstwa. Budowanie relacji partnerskich jest procesem długotrwałym i związanym z dużym ryzykiem. Partnerstwo strategiczne to forma współpracy oparta na zaufaniu i podejściu długookresowym; obejmuje proces, w którym przedsiębiorstwa wraz z upływem czasu i w efekcie wzmożonego wysiłku tworzą rozległe więzi społeczne, ekonomiczne i techniczne nastawione na zrozumienie wartości, kreowanie oraz dostarczanie wartości dla rynków finalnych. Osiągnięcie tego celu prowadzi do poprawy pozycji konkurencyjnej podmiotów uczestniczących w partnerstwie.

Polskich opracowań zwartych (podręczników, poradników) na temat marketingu w budownictwie jest zaledwie kilka, w tym autorki (Bielak, 1997; Pabian, 1999; Radziszewska-Zielina, 2006), natomiast na temat marketingu partnerskiego w budownictwie nie ma w ogóle.

## 1.2. Partnerstwo w budownictwie

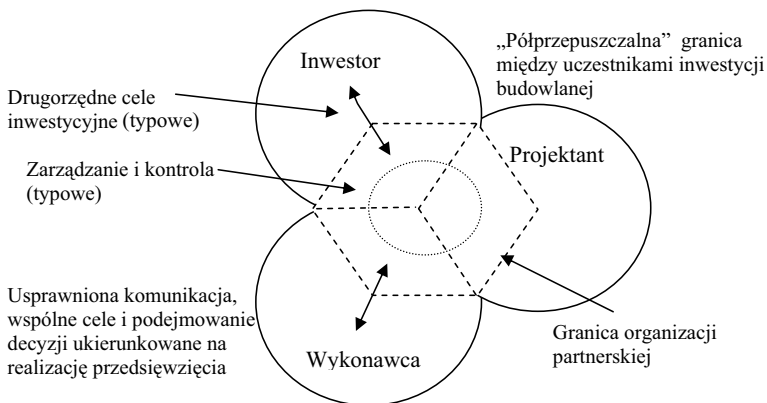
Construction Industry Institute (Instytut Budownictwa) w raporcie z 1991 r. zatytułowanym *W poszukiwaniu doskonałego partnerstwa* zaproponował następującą definicję: partnerstwo to długoterminowe zobowiązanie między dwoma lub więcej organizacjami mające na celu osiągnięcie konkretnych celów biznesowych poprzez maksymalizację efektywności zasobów każdego z uczestników. Wymaga to zmiany tradycyjnych relacji na wspólne środowisko bez względu na granice organizacji. Relacja ta opiera się na zaufaniu, oddaniu wspólnym celom oraz zrozumieniu wzajemnych, indywidualnych oczekiwań i wartości. Spodziewane korzyści to zwiększona skuteczność, obniżenie kosztów, więcej okazji do innowacji i ciągłe polepszanie jakości towarów i usług (CII, 1991, s. IV). Wspomniany raport opiera się na dwudziestu siedmiu studiach przypadku dotyczących partnerstwa w USA i prezentuje wyczerpujący przegląd tematu partnerstwa.

W tym samym 1991 r. The Associated General Contractors of America (Stowarzyszenie Generalnych Wykonawców w Ameryce) podało definicję partnerstwa jako metody osiągania optymalnej relacji między klientem a dostawcą. Jest to taka metoda prowadzenia interesów, gdzie słowo danej osoby jest jej zobowiązaniem i gdzie ludzie biorą odpowiedzialność za swoje czyny. Partnerstwo to nie kontrakt biznesowy, lecz akceptacja tego, że każdy kontrakt implikuje umowę zawartą w dobrej wierze (AGC, 1991, s. 2).

Definicja pierwsza podana przez CII opisuje *strategic partnering*, czyli partnerstwo strategiczne jako długotrwały proces oparty na długookresowej współpracy

podczas wielu inwestycji. Natomiast druga definicja podana przez AGC definiuje *project partnering*, czyli partnerstwo w projekcie (przedsięwzięciu) rozumiane jako krótkookresowe partnerstwo w jednej inwestycji budowlanej, w jednym konkretnym kontrakcie budowlanym. Należy zauważyć, że partnerstwo w przedsięwzięciu jest pierwszym krokiem w kierunku partnerstwa strategicznego.

Podobnie Larry G. Crowley i M. Ariful Karim (1995) oraz Jason Matthews (1999) podają, że partnerstwo definiuje się zazwyczaj na jeden z dwóch sposobów: po pierwsze, odwołując się do jego atrybutów, takich jak zaufanie, wspólna wizja i długoterminowe zaangażowanie, po drugie natomiast jako proces, gdzie partnerstwo to rodzaj działania, a więc obejmuje opracowanie deklaracji misji, uzgodnienie celów oraz organizowanie i prowadzenie warsztatów dotyczących partnerstwa. Zdefiniowanie partnerstwa na te dwa sposoby pokazuje zarówno zamierzone rezultaty partnerstwa, jak i proces zastosowany do osiągnięcia tych rezultatów. Crowley i Karim (1995) zdefiniowali partnerstwo jako zdecentralizowaną, pseudoorganizacyjną strukturę, stworzoną dla zwiększenia elastyczności potrzebnej, by sprostać konkretnym celom danego przedsięwzięcia. Ta organizacja daje możliwość rozwiązywania codziennych problemów i konfliktów, przyspieszania decyzji i zwiększania organizacyjnej kompetencji do osiągania celów inwestycji. Opracowali oni model przedstawiający ich poglądy (zob. rysunek 2). Model Crowleya i Karima dotyczy partnerstwa w przedsięwzięciu, a ponadto uwypukla jeszcze jeden sposób definiowania partnerstwa. Autorzy stwierdzają również, że budownictwo może zyskać znaczące korzyści dzięki lepszemu zrozumieniu wpływu partnerstwa na obszar, gdzie organizacje partnerskie się stykają (Crowley, Karim, 1995; Matthews, 1999).



Rys. 2. Model partnerstwa w przedsięwzięciu budowlanym

Źródło: Crowley, Karim, 1995.

Tavistock Institute jest zaangażowany w koordynację procesu przeprojektowania układów między organizacjami. Przeprojektowanie to obejmuje pojęcie 'klastrow robczych' (ang. *work clusters*) (Tavistock Institute, 1997). W każdym klastrze pro-



## 2. Badania własne

### 2.1. Waga i wpływ podmiotów na funkcjonowanie przedsiębiorstwa budowlanego

#### 2.1.1. Własny model badawczy

Poniżej na rysunku 4 przedstawiono przykładową sieć relacji, powiązań przedsiębiorstwa budowlanego z różnymi osobami i organizacjami. Omówione w modelu podmioty wpływają na działalność przedsiębiorstwa budowlanego. Z niektórymi z nich przedsiębiorstwo budowlane tworzy relacje partnerskie, np. z podwykonawcami lub dostawcami materiałów budowlanych. Inne (np. instytucje rządowe opracowujące przepisy prawne) wpływają na działalność przedsiębiorstwa budowlanego (np. niekorzystne regulacje prawne mogą doprowadzić przedsiębiorstwo do kryzysu), ale nie wchodzi z nim w relacje rynkowe o charakterze biznesowym. Nie dochodzi tutaj do transakcji kupna-sprzedaży. Pogrubioną czcionką zaznaczono cztery wybrane podmioty otoczenia przedsiębiorstwa budowlanego, z którymi przedsiębiorstwo budowlane może tworzyć relacje partnerskie. Relacje z tymi podmiotami będą przedmiotem dalszych szczegółowych badań. Przedsiębiorstwo budowlane może tworzyć relacje partnerskie również np. z pracownikami firmy, projektantami, bankami. Jednak te relacje nie będą w niniejszym opracowaniu przedmiotem szczegółowych rozważań.



Rys. 4. Model relacji przedsiębiorstwa budowlanego z wybranymi podmiotami

Źródło: opracowanie własne.

Autorka na przełomie 2007 i 2008 r. przeprowadziła na terenie województwa małopolskiego badania, metodą wywiadu kwestionariuszowego, w zakresie współpracy partnerskiej w budownictwie. W badaniu wzięło udział 147 przedstawicieli (właściciele, menedżerów, kierowników budów) średnich i dużych przedsiębiorstw budowlanych z tego województwa. Wielkość populacji badawczej, czyli liczba wszystkich średnich i dużych przedsiębiorstw budowlanych w województwie małopolskim, nie przekracza 200 firm (około 180). Zatem próba badawcza jest reprezentatywna.

Badania były obszerne i dotyczyły m.in. znaczenia i wpływu różnych podmiotów na funkcjonowanie przedsiębiorstwa budowlanego; poziomu relacji przedsiębiorstwa budowlanego (podejście tradycyjne – transakcyjne, czy partnerskie – relacyjne) z czterema podstawowymi podmiotami na rynku *business-to-business*: dostawcami materiałów i sprzętu budowlanego, podwykonawcami i głównymi wykonawcami, inwestorami lub ich przedstawicielami; stosowania podejścia partnerskiego w ramach jednego przedsięwzięcia budowlanego oraz strategicznego w wielu przedsięwzięciach; realizacji inwestycji budowlanych w ramach aliansów strategicznych oraz barier i korzyści ze stosowania podejścia partnerskiego. Analogiczne badania autorka przeprowadziła na Słowacji i Ukrainie. Ze względu na temat referatu zostaną przedstawione jedynie wybrane wyniki badań polskich przedsiębiorstw budowlanych.

### 2.1.2. Wyniki badań

Do oceny wszystkich wymienionych w modelu (zob. rysunek 4) podmiotów wybrano dwa wskaźniki: wagę i wpływ. Eksperti z przedsiębiorstw budowlanych oceniali na skali dziesięciostopniowej od -5 (mała) do +5 (duża) wagę (rozumianą jako znaczenie, ważność) poszczególnych podmiotów dla przedsiębiorstwa budowlanego, jak również na skali pięciostopniowej od -5 (negatywny) do +5 (pozytywny) wpływ poszczególnych podmiotów na funkcjonowanie przedsiębiorstwa budowlanego.

Z otrzymanych danych empirycznych wyznaczono wartości średnie wagi i wpływu poszczególnych podmiotów według poniższych wzorów:

$$\bar{x}_j^{(wag)} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_{i,j}^{(wag)}$$

$$\bar{x}_j^{(wp)} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_{i,j}^{(wp)}$$

gdzie:

$x_{i,j}^{(wag)}$  = -10, -9, ..., 0, ..., 9, 10 – odpowiedź eksperta z  $i$ -tego przedsiębiorstwa budowlanego na pytanie o ważność  $j$ -tego podmiotu;

$x_{i,j}^{(wp)}$  = -10, -9, ..., 0, ..., 9, 10 – odpowiedź eksperta z  $i$ -tego przedsiębiorstwa budowlanego na pytanie o wpływ  $j$ -tego podmiotu na przedsiębiorstwo budowlane;



$n$  – liczba badanych przedsiębiorstw budowlanych w Polsce (147);

$j = 1, \dots, m$  – liczba ocenianych podmiotów ( $m=14$ ).

Opracowane wyniki badań przedstawiono graficznie na wykresie (zob. rysunek 5). Oznaczenia literowe podmiotów przyjęto takie jak w tablicy 2. Wykresy powstały w sposób następujący. Na osi pionowej zaznaczono ocenę ważności podmiotu (ocenę wagi), a na poziomej wpływ. Dla każdego podmiotu wyznaczono jego średnią ważność i średni wpływ dla wybranego kraju jako średnią arytmetyczną z ocen podanych przez ekspertów z badanych przedsiębiorstw budowlanych. Z wykresów wynika, że wpływ podmiotów oceniono pozytywnie. Średnia ocena wpływu podmiotów jest we wszystkich trzech przypadkach dodatnia, co oznacza, że przedsiębiorstwa w miarę dobrze oceniają wpływ podmiotów na działalność ich przedsiębiorstwa. Średnia waga też jest dodatnia, co może wynikać z psychologicznego efektu obawy przed pominięciem znaczenia któregoś z podmiotów. Powyższa analiza jest przesłanką do tego, by podzielić rysunek na cztery obszary poprzez wyrysowanie prostej pionowej o współrzędnej  $x$  będącej średnią wartością wpływu podmiotów dla danego kraju oraz prostej poziomej o współrzędnej  $y$  będącej średnią wartością oceny ważności podmiotów (średnia ze średnich ocen) według poniższych wzorów:

$$\bar{x}^{(wag)} = \frac{1}{m} \cdot \sum_{j=1}^m \bar{x}_j^{(wag)}$$

$$\bar{x}^{(wp)} = \frac{1}{m} \cdot \sum_{j=1}^m \bar{x}_j^{(wp)}$$

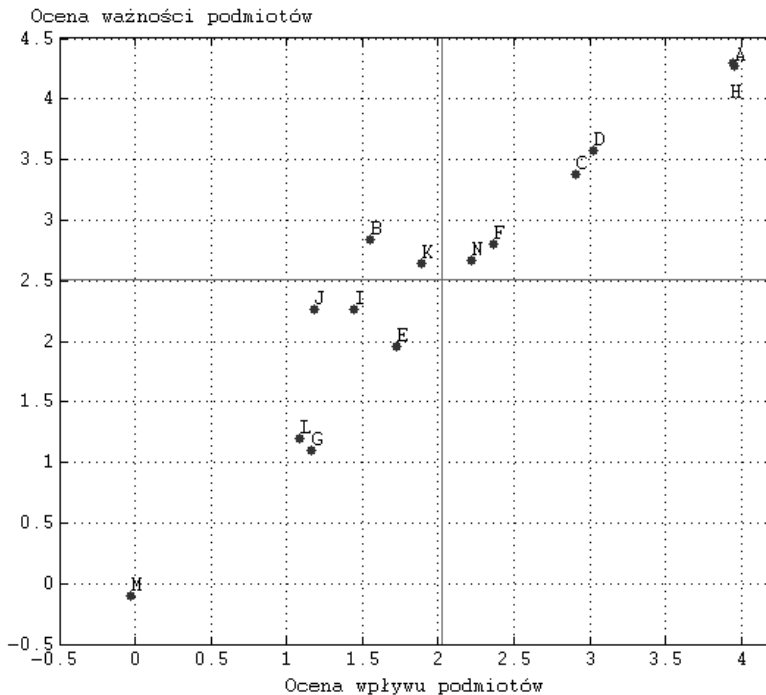
gdzie:

$\bar{x}^{(wag)}$  – średnia ocena ważności dla wszystkich podmiotów;

$\bar{x}^{(wp)}$  – średnia ocena wpływu dla wszystkich podmiotów;

$m$  – liczba ocenianych podmiotów ( $m=14$ ).

W górnym prawym polu znajdują się podmioty, które są postrzegane jako ważne (mają wagę większą od średniej wagi) i mające pozytywny wpływ (wpływ większy od średniej oceny wpływu) na przedsiębiorstwo budowlane. Relacje z tymi ważnymi podmiotami są bardzo dobre, w związku z czym przedsiębiorstwo budowlane powinno zadbać o to, by tych relacji nie pogorszyć. Dla polskich przedsiębiorstw budowlanych są to następujące podmioty: klienci przedsiębiorstwa budowlanego, pracownicy firmy, dostawcy materiałów, podwykonawcy i generalni wykonawcy współpracujący z przedsiębiorstwem, projektanci konstrukcji i architekci, instytucje finansowe (banki, zakłady ubezpieczeń, giełdy).



Rys. 5. Ocena ważności i wpływu podmiotów na działalność przedsiębiorstw budowlanych

Źródło: opracowanie własne.

W górnym lewym polu znajdują się podmioty, które są postrzegane jako ważne, ale mające negatywny wpływ (wpływ mniejszy od średniej oceny wpływu) na przedsiębiorstwo budowlane. Należy postarać się, aby relacje z tymi podmiotami polepszyć. Dla polskich przedsiębiorstw budowlanych są to następujące podmioty: konkurencja – inne przedsiębiorstwa budowlane, jednostki nadzoru ze strony państwa (inspektorzy nadzoru).

W dolnym lewym polu znajdują się podmioty, które są mało ważne (waga mniejsza od średniej) i mają negatywny wpływ na przedsiębiorstwo budowlane. W miarę możliwości relacje z tymi podmiotami również należy polepszyć, ale w drugiej kolejności (najpierw pole górne, lewe). Dla polskich przedsiębiorstw budowlanych są to następujące podmioty: władze samorządu terytorialnego (wydające pozwolenia na budowę), instytucje regulacyjne rządowe i branżowe (opracowujące przepisy prawne i normowe), dostawcy maszyn budowlanych, jednostki opiniotwórcze, np. instytucje naukowe (doradztwo, ekspertyzy budowlane, wyceny rzeczoznawcy), media zapewniające przekaz informacji, np. w formie reklamy, grupy nacisku (np. związki zawodowe, organizacje społeczne, ekologiczne).

W dolnym prawym polu znajdują się podmioty, które są mało ważne, ale mają pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo budowlane. Należy lepiej wykorzystać tę sytuację. Pole to jest puste.

Tablica 2

## Oznaczenia podmiotów

Oznaczenie podmiotu	Nazwa podmiotu
A	klienci przedsiębiorstwa budowlanego
B	konkurencja – inne przedsiębiorstwa budowlane
C	podwykonawcy i generalni wykonawcy współpracujący z przedsiębiorstwem
D	dostawcy materiałów
E	dostawcy maszyn budowlanych
F	projektanci konstrukcji i architektki
G	media zapewniające przekaz informacji, np. w formie reklamy
H	pracownicy firmy
I	instytucje regulacyjne rządowe i branżowe (opracowujące przepisy prawne i normowe)
J	władze samorządu terytorialnego (wydające pozwolenia na budowę)
K	jednostki nadzoru ze strony państwa (inspektorzy nadzoru)
L	jednostki opiniotwórcze, np. instytucje naukowe (doradztwo, ekspertyzy budowlane, wyceny rzeczoznawcy)
M	grupy nacisku, np. związki zawodowe, organizacje społeczne, ekologiczne
N	instytucje finansowe (banki, zakłady ubezpieczeń, giełdy)

Źródło: opracowanie własne.

Można zauważyć, że na wykresie oceny ważności i wpływu podmiotów podmioty grupują się wokół prostej o dodatnim kącie nachylenia zbliżonym do 1. Ten efekt wynika z tego, że dla podmiotów, które mają duży wpływ na działalność przedsiębiorstwa budowlanego i przedsiębiorstwo je kontroluje (również może wpływać na ten podmiot), ważność i waga oceniane są podobnie.

Na podstawie badań widać, że uzasadnione jest poddanie dalszej analizie relacji partnerskich z czterema podmiotami: dostawcami materiałów i maszyn budowlanych, podwykonawcami/generalnymi wykonawcami i inwestorami/inwestorami zastępczymi. Ich waga i wpływ są wysoko oceniane. Najniżej spośród tych podmiotów jest oceniana waga i wpływ dostawców maszyn budowlanych, gdyż część przedsiębiorstw budowlanych ma własny park maszyn.

## 2.2. Badanie związków partnerskich przedsiębiorstw budowlanych na rynkach instytucjonalnych

### 2.2.1. Model badawczy relacji partnerskich przedsiębiorstw budowlanych

Współpraca partnerska na rynku przedsiębiorstw (*business-to-business*) oparta jest na relacjach partnerskich pomiędzy przedsiębiorstwami. Pojęcie relacji partnerskich nie jest zdefiniowane i nie zostało opisane w literaturze liczbowo. Potocznie

często używane jest w sposób intuicyjny. Podstawowe trzy cechy charakterystyczne dla relacji partnerskich, silnie akcentowane we wszelkich opracowaniach na temat partnerstwa, to długofalowość relacji, wspólne cele partnerów oraz wzajemne zaufanie. Autorka podkreśliła odpowiednie fragmenty we wprowadzeniu. Następnie zadała sobie pytanie, jakie są kryteria świadczące o tym, czy relacje przedsiębiorstwa budowlanego na rynku instytucjonalnym są partnerskie czy tradycyjne i opisała relacje poprzez zestaw czternastu parametrów. Pomocna była tutaj również publikacja Justyny Światowiec (2006).

Stopniowanie poziomu relacji jest spotykane w literaturze przedmiotu. J. Otto (1999) wyróżnia pięć poziomów relacji, nazywając je kolejno: poziom podstawowy, reagujący, odpowiedzialny, proaktywny, partnerski. Również K. Fonfara (2004) wyróżnia różne poziomy relacji pomiędzy sprzedającymi a nabywcami na rynku przedsiębiorstw, począwszy od wymiany koncentrującej się na pojedynczej transakcji poprzez powtarzanie transakcji, długookresowe relacje, partnerstwo do wymiany opartej na ścisłej współpracy popartej umową, czyli aliansach strategicznych. Autorka założyła, że relacje mogą kształtować się na skali pięciostopniowej od 1 (relacje tradycyjne) do 5 (relacje partnerskie). Opisała w sposób jakościowy skrajne punkty skali (zob. tablica 3). Poprzez zastosowanie skali w kwestionariuszu wywiadu oraz statystyki do opracowania wyników badań empirycznych, prezentacja wyników badań oraz ostateczny wynik przedstawiający poziom relacji partnerskich przedsiębiorstw budowlanych jest ujęty ilościowo.

Tablica 3

Charakterystyka parametrów relacji przedsiębiorstwa budowlanego w podejściu tradycyjnym i partnerskim

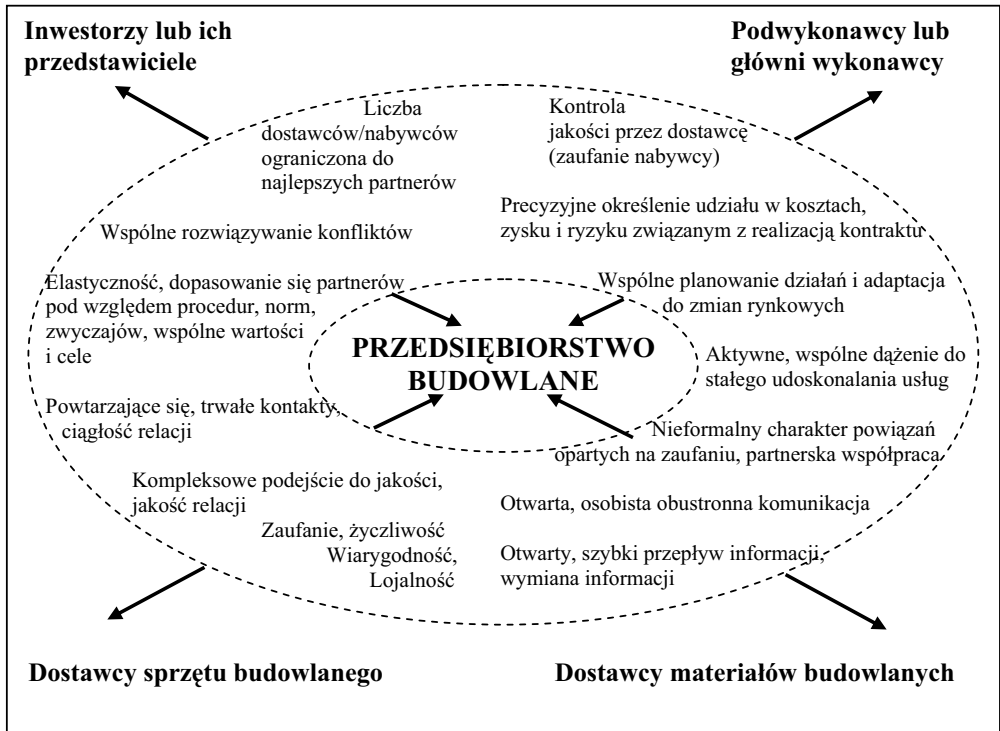
Oznaczenie literowe i nazwa parametru	Relacje tradycyjne	Relacje partnerskie
A Podstawa składania zamówienia	Wybór ze względu na najniższą cenę	Cena nie jest najważniejsza. Podejście całościowe i wybór partnera m.in. ze względu na wysoką jakość usług i relacji, umiejętność rozwiązywania problemów, jego wiarygodność, lojalność i pozytywny wizerunek
B Liczba dostawców	Duża, konkurują oni z sobą	Ograniczona do najlepszych partnerów
C Podejście do kontroli jakości usług	Każdorazowo inspekcja przez nabywcę przy odbiorze	Kontrola jakości przez dostawcę. Nabywca ma zaufanie do sprawdzonego partnera
D Podział kosztów	Nabywca przejmuje oszczędności kosztów, więc dostawca je ukrywa. Strategia <i>win-lose</i>	Precyzyjne określenie udziału w kosztach, zysku i ryzyku związanym z realizacją kontraktu. Strategia <i>win-win</i>

cd. tablicy 3

Oznaczenie literowe i nazwa parametru	Relacje tradycyjne	Relacje partnerskie
E Adaptacja do zmian rynkowych	Nabywca sam określa reakcje na zmieniające się warunki rynkowe	Nabywca i dostawca wspólnie planują działania i wspólnie opracowują plan adaptacji do zmian rynkowych
F Uczestnictwo w nowej ofercie przedsiębiorstwa	Brak	Aktywne, wspólne dążenie do stałego udoskonalania usług
G Wzajemne relacje	Czysto formalne, handlowe, oparte na umowach	Często nieformalne, oparte na zaufaniu, partnerska współpraca
H Sposób komunikowania się	Komunikacja minimalna ograniczona do zamówień i reklamacji, wymuszona procedurami	Komunikacja otwarta, inicjowana obustronnie, spontaniczna, zarówno osobista, jak i pisemna czy telefoniczna
I Dzielenie się informacją	Ograniczony przepływ informacji	Wymiana informacji. Otwarty, szybki przepływ informacji
J Rozwiązywanie konfliktów	Nabywca jednostronnie rozwiązuje konflikty	Wspólne rozwiązywanie konfliktów. Istnieje mechanizm rozwiązywania konfliktów
K Normy, reguły postępowania	Brak wspólnych reguł. Różne cele. Widoczna sztywność w zachowaniu	Wspólne wartości i cele. Dopasowanie się partnerów pod względem procedur, norm, zwyczajów
L Częstotliwość kontaktów	Pojedyncze kontakty	Powtarzające się trwałe kontakty, ciągłość relacji
M Podejście do problemów jakości	Wyłącznie skupienie się na jakości technicznej produktu	Kompleksowe podejście do problemów jakości. Ważna jakość relacji
N Zaufanie	Brak zaufania w biznesie	Widoczne zaufanie

Źródło: opracowanie własne.

Na tej podstawie autorka opracowała model relacji partnerskich przedsiębiorstw budowlanych z czterema głównymi podmiotami na rynkach instytucjonalnych (zob. rysunek 6).



Rys. 6. Model relacji partnerskich przedsiębiorstwa budowlanego z czterema podstawowymi podmiotami na rynkach instytucjonalnych

Źródło: opracowanie własne.

## 2.2.2. Wyniki badań

Ocena relacji partnerskich przedsiębiorstw budowlanych z poszczególnymi podmiotami została wyznaczona jako średnia ważona ze średnich ocen poszczególnych parametrów na podstawie wzoru:

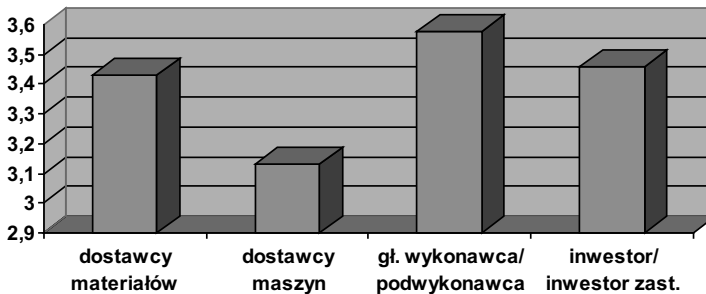
$$\bar{x}^{(k)} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m x_j^{(k)} \cdot w_j^{(wag)}$$

gdzie:

$w_j^{(wag)}$  – średnia ocena wagi j-tego parametru;

$x_j^{(k)}$  – średnia ocena j-tego parametru z k-tym podmiotem;

$m$  – liczba parametrów relacji ( $m=2$ ).



Rys. 7. Poziom relacji partnerskich przedsiębiorstw budowlanych w Polsce z czterema podstawowymi podmiotami rynku

Źródło: opracowanie własne.

Poziom relacji partnerskich przedsiębiorstw budowlanych w Polsce z dostawcami materiałów wynosi 3,43, z dostawcami maszyn – 3,13, z głównymi wykonawcami/podwykonawcami – 3,58, z inwestorami/inwestorami zastępczymi – 3,46. Wprawdzie jest już widoczna, ale jeszcze na niskim poziomie, współpraca partnerska w budownictwie. Najsilniejsze są relacje partnerskie przedsiębiorstw budowlanych z innymi współpracującymi z nimi przedsiębiorstwami budowlanymi, np. podwykonawcami, a najslabsze z dostawcami maszyn, co zapewne wynika z faktu posiadania przez część przedsiębiorstw budowlanych własnego parku maszyn.

## Bibliografia

- AGC. 1991. *Partnering: A Concept for Success*. Washington: Associated General Contractors of America.
- Bennet J., Jayes S. 1998. *The Seven Pillars of Partnering*. Reading Construction Forum Partnering Task Force. London: University of Reading. Thomas Telford.
- Berry L. 1983 *Relationship Marketing*. W: Berry L., Shostack G.L., Upah G.D. *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Bielak J. 1997. *Marketing w budownictwie*. Koszalin: Politechnika Koszalińska. ISBN 83-87424-14-5.
- CII. 1991. *In Search of Partnering Excellence*. Special Publication. Construction Industry Institute.
- Crowley L.G., Karim M.A. 1995. *Conceptual Model of Partnering*. „Journal of Management in Engineering” no 11 (5), s. 33–39.
- Doyle P. 1995. *Marketing in the New Millenium*. „European Journal of Marketing” no 13.
- Fonfara K. 2004. *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-208-1485-5.
- Gołębowski T. (red.). 2003. *Marketing na rynku instytucjonalnym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-208-1437-5.
- Kanter R.M. 1994. *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*. „Harvard Business Review”, July–August, s. 100.
- Kotler Ph. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebertnet i S-ka. ISBN 83-85205-42-X.
- Kozlovská M., Hyben I. 2006. *Stavbyvedúci – manažér stavebného procesu. (The Site Engineer – Manager of Building Process)*. Bratislava: Eurostav.

- Kozlovská M. i in. 2003. *Ako úspešne riadiť malú stavebnú firmu (How to Manage a Little Building Company)*. Bratislava: Eurostav.
- Krejner-Nowecka A. 2002. *Jakość partnerstwa a sukces outsourcingu w przedsiębiorstwie*. W: Romanowska M., Trocki M. (red.). *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-265-5.
- Matthews J. 1999. *Applying partnering in the supply chain*. W: Rowlinson S., McDermott P. (ed.). *Procurement Systems. A Guide to Best Practice in Construction*. Spon: E&FN, s. 252–275.
- Morgan R., Hunt S. 1994. *Relationship Marketing in the Era Network Competition*. „Marketing Management” no 5, s. 18–28.
- Otto J. 1999. *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 830. Łódź: Politechnika Łódzka.
- Pabian A. 1999. *Marketing w budownictwie. Poradnik przedsiębiorcy budowlanego*. Warszawa: COIB. ISBN 83-85393-64-1.
- Radziszewska-Zielina E. 2006. *Metody badań marketingowych w budownictwie: podręcznik dla studentów wyższych szkół technicznych*. Kraków: Know-How. ISBN 978-83-909221-5-7.
- Radziszewska-Zielina E. 2008a. *A Building Enterprise on the Market*, „Economics and Business Management” no 6 (1), s. 33–43.
- Radziszewska-Zielina E. 2008b. *Barriers to the Application of the Partnering Approach by Polish Construction Enterprises*. W: *Quality, Environment, Health Protection and Safety Management Development Trends. International Scientific Conference*. CEMAKS. Neum. Bosnia and Herzegovina, s. 261–266.
- Radziszewska-Zielina E. 2008c. *Modeling of the Partnering Relations of Construction Enterprises*. „Quality Innovation Prosperity” no XII/2, s. 27–40.
- Rydel M., Ronkowski S. 1995. *Marketing partnerski*. „Marketing i Rynek” nr 9.
- Sulejewicz A. 1997. *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*. Monografie i Opracowania nr 427. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH. ISSN 0867-7727.
- Światowiec J. 2006. *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-208-1618-1.
- Tavistock Institute. 1997. *The Lost World: Virtual Organisation in the UK Building Industry*.
- Wojciechowski T. 2003. *Marketing na rynku środków produkcji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-208-1456-1.

## Partnership Relations in Construction Enterprises on Institutional Markets

**Abstract:** There are no Polish handbooks nor guidebooks on partnership marketing in construction industry. There is also a lack of publications presenting the results of research on the subject. In order to fill this gap, the author has designed and conducted, using the questionnaire method, research on partnership co-operation in the construction industry in the Małopolska region in Poland in 2007/2008. The research involved 147 representatives (owners, managers, construction site managers) of large and medium-sized construction enterprises in the region. The article presents the results of research on the importance and influence of various subjects on the functioning of a construction enterprise as well as partnership relations of construction enterprises on institutional markets. Partnership co-operation in the construction industry is already noticeable but it still remains at a low level.

---

**Key words:** partnership relations, construction enterprise, enterprise market

---