



Umowy partneringu w realizacji przedsięwzięć budowlanych

Spis treści:

Umowy partneringu w realizacji przedsięwzięć budowlanych.....	3
Wybór partneringu jako sposobu realizacji przedsięwzięcia.....	4
Wybór partnera/partnerów.....	5
Tworzenie zespołu partnerskiego.....	7
Sporządzenie umowy.....	8
Zalety i wady umowy partneringu.....	9
Zaufanie w relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem.....	11

Partnerstwo, w odróżnieniu od konkurencji, charakteryzuje się współpracą, a nie walką. To rozwojowy trend w podejściu do realizacji przedsięwzięć budowlanych. Rozbieżność interesów uczestników tych przedsięwzięć zastępuje wola dzielenia się sukcesem lub ograniczania rozmiarów porażki. Nie przerzucamy ciężarów zmagania się z wykonywaniem coraz trudniejszych zadań na jedną stronę, lecz współpracujemy, mając na uwadze osiągnięcie założonego rezultatu, by osiągnąć wspólne korzyści. Tak krótko może być scharakteryzowany partnering, któremu w literaturze, w szczególności w obszarze języka angielskiego, poświęca się sporo uwagi.

Powodem zainteresowania partneringiem jest w wielu przypadkach niezadowolenie klientów z funkcjonowania relacji między nimi a pozostałymi uczestnikami przedsięwzięć budowlanych oraz z osiągniętych rezultatów w kategoriach czasu, kosztu i jakości robót. W szczególności dotyczy to relacji z wykonawcami robót budowlanych. Relacje te często cechuje konfrontacyjność postaw i działań prowadząca do uciążliwych sporów.

Spotyka się wiele definicji partneringu. Na ogół, przyjmując, że istnieje pewien poziom zaufania stron do siebie, podawane są trzy podstawowe cechy partneringu:

- sformalizowane wspólne cele,
- ciągłe doskonalenie współpracy,
- zgodne rozwiązywanie problemów.

Kluczem do sukcesu, jest zmiana mentalności stron bazująca na uczciwości, współdziałaniu i czynach – nie słowach. Bez fundamentalnej zmiany postawy, polegającej na akceptacji tych trzech składników charakteryzujących poczynania stron, żaden partnering nie będzie działał lub nie doprowadzi do osiągnięcia zadowalających rezultatów.

Kluczem do sukcesu, jest zmiana mentalności stron bazująca na uczciwości, współdziałaniu i czynach – nie słowach.

Powyższe wymogi kierują uwagę na postawę stron i w jakimś sensie osłabiają rangę formalnych dokumentów tworzących umowę partneringu. Nie oznacza to, że te dokumenty są mało ważne. Muszą być sporządzone oficjalnie, regulując działalność stron. Ważne jest jednak, by zapisy w tych dokumentach nie stały w poprzek idei partneringu.

Wybór partneringu jako sposobu realizacji przedsięwzięcia

Powstaje pytanie, kiedy, w jakich okolicznościach lub w stosunku do jakich przedsięwzięć decydować się na wykorzystanie idei partneringu. Z pozoru odpowiedź jest prosta – wszędzie tam, gdzie przewidujemy znaczne trudności w doprowadzeniu przedsięwzięcia do pozytywnego końca, co łatwiej będzie przezwyciężyć przez współpracę stron, a nie nastawienie konfrontacyjne. Konflikt interesów, wpisany w tradycyjną umowę o roboty budowlane, zastępujemy dążeniem do wspólnych korzyści.

Takie postawienie sprawy kieruje uwagę na przedsięwzięcia, które:

- są technicznie trudne do wykonania,
- charakteryzują się trudnym do określenia, przed ich rozpoczęciem, zakresem robót (rozległa modernizacja obiektu, rewaloryzacja zabudowy),
- w znacznym stopniu narażone są na wpływ czynników losowych o różnym pochodzeniu
- (realizacja w trudnych warunkach atmosferycznych, niespodziewane
- odkrycia w czasie robót, niestabilne otoczenie gospodarcze),
- prawdopodobnie będą wymagać licznych konsultacji między uczestnikami przedsięwzięcia na różnych szczeblach zarządzania, a także być może ekspertyz zewnętrznych,
- są podejmowane w miejscach odległych od zwykłego otoczenia strony inicjującej przedsięwzięcie.

Wskazanie powyższych przypadków przedsięwzięć nie wyklucza tego, że umowa partneringu może być zawarta na realizację zwykłego przedsięwzięcia, na przykład na budowę hotelu lub odcinka drogi.

kiedy, w jakich okolicznościach lub w stosunku do jakich przedsięwzięć decydować się na wykorzystanie idei partneringu.

Wybór partnera/partnerów

Wybór partnera/partnerów powinien być ostrożny i przeprowadzony z należytą dbałością. Na ogół to inicjator przedsięwzięcia – klient na rynku usług budowlanych – decyduje się na zawiązanie układu partnerskiego z innymi uczestnikami, w tym z głównym wykonawcą robót budowlanych. Nie można jednak wykluczyć sytuacji, w których przedsiębiorstwo budowlane może wystąpić z propozycją zawarcia umowy partneringu.

Założmy, że inicjator przedsięwzięcia budowlanego po raz pierwszy decyduje się na realizację przedsięwzięcia w formule partneringu. Uważa się, że pierwszym krokiem powinna być samoocena, sprawdzenie, czy własna firma skłonna jest zaakceptować ideę partneringu w jej istotnych założeniach oraz stworzyć warunki do jej praktycznego zastosowania. Jeśli tak, to zaleca się powołanie doradcy o stosownych umiejętnościach w stosunku do funkcji, którą będzie pełnił – niezależnego autorytetu zainteresowanego sukcesem podejmowanego przedsięwzięcia. Doradca uczestniczy w działaniach prowadzących do utworzenia zespołu partnerskiego, a w trakcie realizacji przedsięwzięcia przyczynia się do jego sprawnego funkcjonowania. W szczególności jest pierwszą instancją w przypadku nieporozumień lub sporów między członkami zespołu partnerskiego.

W procesie wyboru partnera/partnerów jako zasadę przyjmuje się podejście wielokryterialne. Kryteria oceny potencjalnych partnerów powinny nawiązywać do potrzeb inicjatora partneringu w zakresie odpowiednich postaw i umiejętności członków tworzonego zespołu. Pojawiają się tu zatem kryteria prowadzące do ocen trudno wymiernych lub niewymiernych, związanych z ludźmi, ich wiedzą i zdolnościami oraz osiągnięciami organizacji, w ramach których działają. Pod uwagę należy także brać dopasowanie kandydatów do indywidualnych cech podejmowanego przedsięwzięcia i do okoliczności, w których będzie ono realizowane. Pojawiają się takie swoiste kryteria jak na przykład: komplementarność wiedzy, umiejętności i zasobów technicznych kandydata w stosunku do innych członków tworzonego zespołu, jego rynkowy wizerunek, doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć, przejrzystość struktury organizacyjnej, funkcjonowanie systemu zapewnienia jakości, poziom relacji z władzą lokalną itp. Wszystko to stawia wysokie wymagania pod adresem komisji, którą powołuje inicjator przedsięwzięcia, mającej dokonać wyboru partnera/partnerów. Członkowie komisji dokonującej wyboru mogą pochodzić z wewnątrz lub zewnątrz organizacji inicjatora przedsięwzięcia. Członkowie zewnętrznymi mogą uzupełniać skład komisji, mając potrzebną w danych okolicznościach wiedzę specjalistyczną.

Na pierwszym posiedzeniu komisji powinien być przyjęty regulamin jej pracy. Komisja ustala zestaw kryteriów oceny kandydatów na partnerów i przypisuje im wagi stosownie do ich pożądanego wpływu na ocenę końcową, stosując odpowiednie techniki w tym zakresie, na przykład porównanie parami. Kandydaci są punktowani według poszczególnych kryteriów i ważona końcowa liczba punktów wskazuje ich cenność jako członków zespołu partnerskiego. Jeśli inicjator przedsięwzięcia ma stosowną wiedzę

W procesie wyboru partnera/partnerów jako zasadę przyjmuje się podejście wielokryterialne.

na temat rynku usług budowlanych i funkcjonujących na nim podmiotów, wówczas może ułożyć listę możliwych kandydatów na tej podstawie. Po zapytaniach dotyczących zainteresowania udziałem w realizacji przedsięwzięcia w zespole partnerskim kandydaci proszeni są o dostarczenie informacji o sobie w odpowiednim układzie, tak by można było określić ich możliwości i przydatność dla tworzonego zespołu. W zapytaniach inicjator podaje niezbędne informacje dotyczące podejmowanego przedsięwzięcia, kryteria wyboru partnera oraz ich wagi, nieprzekraczalne terminy istotnych zdarzeń dotyczących realizacji przedsięwzięcia oraz inne niezbędne informacje. Możliwa jest także prośba inicjatora przedsięwzięcia o dokonanie prezentacji swojej firmy, podobnie jak to ma miejsce w procedurze przetargu ograniczonego, w sytuacji gdy zamawiający roboty budowlane chce poznać i w konsekwencji podjąć decyzję o zaproszeniu lub niezaproszeniu danego kandydata do udziału w przetargu.

Jeśli inicjator przedsięwzięcia nie ma wiedzy na temat rynku usług budowlanych i funkcjonujących na nim podmiotów, wówczas może wykorzystać publiczne ogłoszenie o poszukiwaniu kandydatów do zespołu partnerskiego wraz z krótką informacją o przedsięwzięciu i zasadach wyboru partnera/partnerów, a na podstawie zgłoszeń sporządzić odpowiednią listę. Zgłoszeni kandydaci powinni dostarczyć informację o sobie lub dokonać stosownej prezentacji. Rezultatem tych zabiegów powinno być utworzenie tzw. krótkich list kandydatów na każdego potencjalnego członka zespołu. Rekomenduje się, by, w idealnym przypadku, na każdej z tych list znalazło się trzech k

Aby utworzyć krótkie listy, każdy członek komisji, na specjalnie przygotowanym w tym celu formularzu, dokonuje oceny kandydatów według przyjętych kryteriów i ich wag, wykorzystując zgromadzoną o kandydatach wiedzę pochodzącą z dostarczonych przez nich materiałów oraz z przeprowadzonych prezentacji, jeśli takowe zostały wykonane. Przewodniczący komisji ustala zbiorcze oceny końcowe według przyjętej formuły. W ten sposób powstaje ranking kandydatów na odpowiednie miejsca w zespole, na przykład pierwsi trzech kandydaci tworzą krótką listę. Wstępny etap selekcji polega zatem na ograniczeniu pola wyboru.

Po utworzeniu krótkich list komisja organizuje spotkania z kandydatami. Należy przyłożyć dużą wagę do tych spotkań, gdyż podczas nich zaczyna się budowa zespołu partnerskiego – tworzenie zrębów przyszłego porozumienia i identyfikacja potencjalnych konfliktów. Przebieg spotkań powinien być wystandaryzowany, by nie faworyzować żadnego z kandydatów. Komisja powinna także odwiedzić siedzibę każdego potencjalnego partnera i spotkać się z wyższą kadrą zarządzającą, aby poznać jej stosunek do tworzonego układu partnerskiego i nabrać przekonania, że będą oni wspierać działania powstałego zespołu. Możliwe jest także zapoznanie się z przedsięwzięciami zrealizowanymi przez potencjalnego partnera. W wyniku tych czynności komisja uzyskuje pogłębioną wiedzę na temat wyselekcjonowanych we wstępnym etapie kandydatów i może powtórnie przystąpić do ich oceny. Zbiór kryteriów i ich wag oraz sposób oceny powinny pozostać takie same. Zwycięzcy z poszczególnych list otrzymują propozycję

zawarcia umowy partneringu. Procedura wyboru dobiegła końca.

Przedstawiona powyżej metoda może być wzbogacana o dodatkowe czynności lub upraszczana, w zależności od potrzeb i okoliczności towarzyszących selekcji. Na przykład w komisji może być dyskutowana rozbieżność ocen jej członków i poszukiwany może być kompromis polegający na zgodnej korekcie rankingu kandydatów, zwłaszcza na wstępnym etapie selekcji. Z kolei uproszczenie procedury może polegać na traktowaniu wstępnego etapu selekcji jako etapu ostatecznego ustalenia rankingu kandydatów.

Tworzenie zespołu partnerskiego

Następnym krokiem po wybraniu kandydatów na członków zespołu partnerskiego jest utworzenie z nich zespołu. Powinno to się odbywać na roboczych spotkaniach (warsztatach), odpowiednio wcześniej w stosunku do planowanej daty rozpoczęcia robót na placu budowy. Chodzi o uniknięcie presji czasu, drogi na skróty, dobre poznanie się stron, eliminację możliwych uprzedzeń i zbudowanie wzajemnego zaufania. Inicjator przedsięwzięcia, w porozumieniu z doradcą, powołuje niezależnego moderatora, który będzie prowadził spotkania. Jego rolą jest doprowadzenie do powstania zintegrowanego zespołu partnerskiego, którego każdy członek identyfikuje się z ideą partneringu, chce współpracować z innymi na wspólny sukces.

Inicjator przedsięwzięcia, w porozumieniu z doradcą, powołuje niezależnego moderatora

Na pierwsze spotkanie proszeni są reprezentanci wszystkich wybranych członków zespołu. Chodzi o osoby, które będą faktycznie zaangażowane w przedsięwzięcie. Moderator prosi przedstawiciela każdego członka tworzonego zespołu o scharakteryzowanie firmy, którą reprezentuje, jej dopasowania do podejmowanego przedsięwzięcia oraz jej atutów, ale także słabości. To drugie nie jest łatwe, lecz konieczne, by zidentyfikować obawy pozostałych członków tworzonego zespołu i w drodze dyskusji znaleźć sposoby ich przezwyciężenia.

Jeśli okazuje się, że między członkami tworzonego zespołu pojawiają się rozbieżności, których usunięcie nie jest możliwe, to należy podjąć trudną decyzję o zastąpieniu obecnych osób przez inne osoby z danego przedsiębiorstwa lub o sięgnięciu po innych kandydatów lub innego kandydata, na przykład takiego, który uplasował się na drugim miejscu na krótkiej liście. Sprawę należy postawić otwarcie – wszelkie potencjalne tarcia między członkami zespołu mogą zaszkodzić sprawnej realizacji przedsięwzięcia. Udawanie, że nie ma problemu lub że jakoś to będzie, nie jest dobrym rozwiązaniem.

Możliwie wcześniej – na pierwszym spotkaniu – powinien być określony sposób prowadzenia otwartej ewidencji kosztów i sprawiedliwego podziału różnic między kosztami planowanymi a rzeczywistymi.

Moderator powinien proponować ćwiczenia w zakresie współpracy tworzonego zespołu (rodzaj treningu drużyny – tak jak w sporcie), omawiać ich przebieg i osiągnięte wyniki. Seria roboczych spotkań kończy się opracowaniem umowy, którą podpisują wszyscy członkowie zespołu.

Sporządzenie umowy

Określony sposób prowadzenia otwartej ewidencji kosztów i sprawiedliwego podziału różnic między kosztami planowanymi a rzeczywistymi.

Moderator powinien proponować ćwiczenia w zakresie współpracy tworzonego zespołu (rodzaj treningu drużyny – tak jak w sporcie), omawiać ich przebieg i osiągnięte wyniki. Seria roboczych spotkań kończy się opracowaniem umowy, którą podpisują wszyscy członkowie zespołu.

W zależności od tego, jak duże i ważne jest podejmowane przedsięwzięcie oraz jakie relacje powstały między jego uczestnikami w procesie tworzenia zespołu partnerskiego, tekst umowy może być mniej lub bardziej rozbudowany. Proponowane są wzorce takiej umowy, z których można skorzystać, lub tekst umowy może być opracowany indywidualnie. W tym drugim przypadku uwaga musi być zwrócona na zapewnienie tego, że zapisy umowne nie prowadzą do powstania postaw konfrontacyjnych w sytuacji, gdy sprawy związane z realizacją przedsięwzięcia nie idą w dobrym kierunku. W szczególności umowna regulacja praw i zobowiązań stron nie powinna stać w sprzeczności z ogólnie przyjętymi i akceptowanymi zasadami współpracy. Spór, jednakowoż, może się pojawić i w umowie powinien być ujęty sposób jego przewyżczenia bez niszczenia idei partneringu.

W tekście umowy warto zwrócić uwagę na:

- cele, które mają być osiągnięte, monitorowanie postępów w tym zakresie, ewentualnie sposób korekty celów,
- odpowiedzialność każdej ze stron za określone działania,
- sposób prowadzenia dostępnej dla stron ewidencji ponoszonych kosztów i, jeśli występują tu odstępstwa od planu kosztów, sposób podziału różnic,
- system komunikacji między stronami oraz jego efektywne i niezawodne funkcjonowanie,
- zapewnienie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia wszystkim partnerom w każdej sytuacji,
- dążenie do zapewnienia wymaganej jakości robót już w pierwszym wykonaniu danej roboty (unikanie poprawek),
- sposób likwidacji ewentualnych odchyłek od przyjętego harmonogramu robót oraz dostaw,
- system zachęt skłaniający do proponowania innowacji w sposobie realizacji przedsięwzięcia,
- zobowiązania dotyczące dbałości o środowisko naturalne.

Konstruując tekst umowy, należy jednak zdać sobie sprawę, że nie jest możliwe ujęcie w nim wszystkich szczegółowych kwestii, które mogą zaistnieć w trakcie realizacji objętego nią przedsięwzięcia. Ważna jest zatem deklaracja woli współpracy i aktywnego poszukiwania takich rozwiązań, które pozwolą na osiągnięcie wspólnych korzyści lub zminimalizowania strat każdej ze stron.

Ważna jest zatem deklaracja woli współpracy i aktywnego poszukiwania takich rozwiązań

Zalety i wady umowy partneringu

Zalety i wady odnoszą się do wszystkich stron umowy, gdyż z założenia „płyną one w tej samej łodzi”. Sukces lub porażka w kategoriach czasu, kosztu i jakości robót jest wspólnym wynikiem ich działań.

Zalety

1. Zastąpienie rozbieżnych interesów stron wspólnymi celami i dążeniem do wspólnych korzyści.
2. Współdziałanie stron w rozwiązywaniu problemów realizacyjnych – wykorzystanie wiedzy i umiejętności uczestników przedsięwzięcia.
3. Bazująca na zaufaniu efektywność administracyjna, w tym komunikacyjna, w ramach zobowiązań do ciągłego doskonalenia współpracy.
4. Podział ryzyka na strony, w tym ryzyka finansowego.
5. Zobowiązanie do zrównoważonej dbałości o koszt, czas i jakość robót, stanowiące realizację przyjętych celów zespołu partnerskiego.

Partnering nie jest wolny od wad, nie jest panaceum na problemy związane z realizacją przedsięwzięć budowlanych. Można wskazać następujące wady stanowiące jednocześnie potencjalne zagrożenia dla zaangażowanych w partnering stron:

- uzależnienie od siebie stron, w tym dla przedsiębiorstwa budowlanego niebezpieczeństwo wypadnięcia z gry konkurencyjnej na rynku usług budowlanych,
- osłabienie odpowiedzialności wynikającej z umowy, jeśli motyw działania związane z osiągnięciem jednostronnych korzyści nie zostaną zastąpione odpowiednio silnymi motywami skłaniającymi do współpracy,
- osłabienie funkcji kontrolnych stron względem siebie, skutkujące możliwą niedbałością w zakresie wypełniania przyjętych obowiązków,
- postawienie zbyt wysokich celów – trudności w ich osiągnięciu mogą zniechęcać do współpracy,
- ograniczenie jawności kosztów uczestników zespołu partnerskiego przez naciski z różnych stron na niedeklarowanie ich rzeczywistej wielkości.

Fragment pochodzi z książki:

Kontraktowanie realizacji przedsięwzięć budowlanych

Andrzej Kosecki (Książka), Księgarnia PWN

Obiegowa opinia głosi, że dobrze zawarta umowa jest podstawą sukcesu podjętego przedsięwzięcia budowlanego tworząc ład w działaniach stron, promując współpracę, a nie konflikt, przynosząc obopólne korzyści. Podstaw sukcesu może być więcej, na pewno jednak umowa wywołuje wiele istotnych następstw o charakterze organizacyjnym i ekonomicznym, z którymi strony muszą się liczyć, składając podpisy pod jej treścią.

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie kwestii organizacyjnych i ekonomicznych związanych z kontraktowaniem realizacji przedsięwzięć budowlanych w ramach istniejącego porządku prawnego. Omówiono także szczególne rodzaje umów związane z realizacją przedsięwzięć budowlanych, takie jak umowy o projekt i budowę, umowy o zarządzanie przedsięwzięciem budowlanym i inne, funkcjonujące w obrębie budownictwa.

Istotnym walorem pracy jest prezentacja nowoczesnych systemów realizacji – zarówno form kontraktów budowlanych różniących się sposobem określania wynagrodzenia i sposobu podziału ryzyka finansowego, jak i strategii realizacji przedsięwzięć, sposobów podziału zadań i układów stosunków umownych – sprawdzonych w krajach wysoko rozwiniętych. [Więcej >>](#)



SPRAWDŹ

Warto przeczytać także...



Projektowanie realizacji budowy

Krawczyńska-Piechna Anna,
Marcinkowski Roman
Księgarnia PWN

SPRAWDŹ



Roboty budowlane. Przerwy w równomiernej realizacji prac

Andrzej Więckowski
Księgarnia PWN

SPRAWDŹ

WIĘCEJ PUBLIKACJI TECHNICZNYCH OD PWN >>

Jesteśmy ciekawi czego Państwo szukają w literaturze technicznej, czego potrzebują, co Państwa interesuje. Swoje sugestie i spostrzeżenia możecie Państwo wysłać na adres:

budownictwo@pwn.pl

Zaufanie w relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem

Zaufanie w relacjach z partnerami biznesowymi

Badania nad zaufaniem w relacjach między partnerami biznesowymi są ostatnio coraz częściej podejmowane. Zaufanie redukuje stan złożoności i niepewności przez eliminację z rozważań specyficznych, niepożądanych zachowań i przyjmowanie za pewne zachowań pożądanых. Zaufanie wpływa na wiele aspektów występujących w relacjach z partnerami biznesowymi, np. ułatwia targowanie się i negocjacje, redukuje koszty transakcyjne w wymianie między przedsiębiorstwami, wpływa na współpracę i ułatwia przewidywanie zachowań partnerów. W literaturze prezentowane są modele zaufania w relacjach między podmiotami, np. opisany B.P. Baileya, L.J. Guraka, J.A. Konstanta (2002) lub zintegrowany model zaufania w relacjach w handlu elektronicznym, który zaprezentowany został przez Ch.M.K. Cheunga i M.K.O. Lee (2003). W polskiej literaturze pojawiło się również opracowanie dotyczące zarządzania zaufaniem w organizacjach wirtualnych (Grudzewski i in. 2007).

Zaufanie wpływa na wiele aspektów występujących w relacjach z partnerami biznesowymi

Każda transakcja zawiera element zaufania. Proces wymiany ekonomicznej odbywa się w czasie i niejednokrotnie czas między dostarczeniem jakiegoś dobra czy usługi a zapłaceniem za nie czy też odwrotnie jest dosyć długi. Brak zaufania między uczestnikami wymiany stwarza konieczność zawierania umów na skomplikowanych warunkach i angażowania prawników, którym trzeba za to płacić, czyli zwiększają się koszty transakcji. Zaufanie redukuje w sposób istotny te koszty, a więc ma pozytywny wpływ na efektywność działania określonej jednostki czy firmy, a pośrednio całego systemu gospodarczego.

Badania potwierdzają przypuszczenie, że zaufanie zmniejsza koszty transakcyjne. Koszty transakcyjne to nakłady związane z przeprowadzeniem relacji biznesowej. Według A.W. Douglasa, koszty transakcyjne są kosztami ustanowienia i utrzymania praw własności w każdym obszarze działania. Według O.E. Williamsona, można je podzielić na cztery rodzaje: koszty poszukiwania, koszty kontraktowania, koszty monitorowania, koszty egzekwowania. Poszukiwanie partnera wymiany generuje koszty związane z zebraniem informacji, identyfikacją i oceną potencjalnych kontrahentów. Koszty transakcyjne związane są z tym, że informacje nie są darmowe, nie są kompletne i nie ma do nich łatwego dostępu, szczególnie w przypadku relacji międzynarodowych. Redukcja kosztów transakcyjnych w tej fazie jest związana z procesem wymiany informacji w danym środowisku i z zagwarantowaniem, że informacje są prawdziwe i istotne. Przepływ takich informacji zazwyczaj odbywa się z wykorzystaniem sieci kontaktów. Według badań P.P. Combesa, M. Lafourcade'a i T. Mayera, biznesowa i społeczna sieć pomaga redukować informacyjne bariery w handlu, np. we Francji.

Koszty transakcyjne można podzielić na cztery rodzaje

Faza kontraktowania zaczyna się w momencie, w którym potencjalni partnerzy odnaleźli się i rozpoczynają współpracę. Kontraktowanie doty-

czy nakładów w procesach negocjacji i sporządzania umowy. Ten proces jest bardzo trudny w środowisku międzynarodowym, ponieważ partnerzy muszą poznać np. prawa obowiązujące w danym kraju. Występują również duże różnice w normach biznesowych między kulturami. Na przykład w Wielkiej Brytanii zwyczajowo zapisuje się wszystkie szczegóły kontraktu, podczas gdy w innych krajach, chociażby w Holandii, zapisuje się tylko najważniejsze rzeczy, a resztę uzupełnia się po wypełnieniu umowy. Te różnice mogą prowadzić do nieporozumień. Zapisanie wszystkich szczegółów tworzy atmosferę bezpieczeństwa, ale może zostać odebrane jako brak zaufania. S. Cooray i J. Ratnatunga ilustrują problem współpracy między japońskimi klientami i australijskimi producentami. Pokazują, jak różnice kulturowe prowadzą do zupełnie innych podejść dotyczących budowania relacji. Australijscy menedżerowie chcą rozwijać współpracę na zasadzie personalnych kontaktów, podczas gdy Japończycy opierają się na ścisłej formalnej kontroli i procedurach oceny.

Koszty monitorowania związane są z kontrolą, czy strona wywiązuje się ze zobowiązań. Koszty egzekwowania pociągają za sobą koszty utraconych korzyści i dochodzenia praw w przypadku, gdy partner biznesowy zawiedzie i nie wypełni warunków umowy.

Zaufanie klienta, pracownika, a nawet dostawcy redukuje koszty ich pozyskiwania na skutek pojawiającej się lojalności. Dodatkowo pozwala firmie skorzystać z ustnego polecenia, jakie może wydawać podmiot obdarzający zaufaniem. Umożliwia łatwe dostosowywanie się do zmieniających się warunków bez konieczności obwarowywania działań szczegółowymi kontraktami, będącymi efektem długich negocjacji. Zmniejsza też potrzebę kontroli i monitoringu. W ten sposób redukuje koszty transakcyjne oraz czas zawierania umów i realizacji zadań. Zaufanie odgrywa również istotną rolę w kontraktach nastawionych na innowacje radykalne, gdzie trudno przewidzieć wszystkie scenariusze rozwoju sytuacji i nie można dokładnie określić rezultatu końcowego; monitoring nigdy nie jest perfekcyjny a zaufanie wypełnia powstałe w ten sposób luki.

Zaufanie odgrywa również istotną rolę w kontraktach nastawionych na innowacje radykalne

F. Bidault i J.C. Jarillo dowodzą, że zaufanie w relacjach między partnerami biznesowymi bazuje na różnych źródłach. Kontrakt ustanawia podstawy dla rozwoju zaufania, etyka dostarcza zasad i wartości związanych z zachowaniami w różnych sytuacjach, rola czasu i doświadczeń również jest istotna, bo zaufanie wzrasta w miarę zwiększającej się liczby transakcji. F. Bidault i J.C. Jarillo uważają, że zaufanie sprawia, że transakcje są tańsze, ponieważ jeżeli raz zostaną przeprowadzone i zakończą się sukcesem, formalne umowy nie będą potrzebne między partnerami.

P. Drucker stwierdził, że największe zmiany w sposobie prowadzenia biznesu dotyczą wzrostu relacji opierających się na partnerstwie zamiast własności. R.M. Grant i C. Baden-Fuller twierdzą nawet, że jednym z najważniejszych trendów w przemyśle w ostatnim okresie był wzrost współpracy między niezależnymi przedsiębiorstwami. Inni badacze również pokazują, że tworzy się coraz więcej zewnętrznych relacji współpracy, które mogą być definiowane jako powstające na zasadzie dobrowolności, formalne umowy o współpracy między dwiema lub większą liczbą organizacji,

które umożliwiają wymianę, dzielenie się lub wspólny rozwój oraz zakładają wkład partnerów w postaci kapitału, technologii lub specyficznych zasobów organizacyjnych. O istotnej roli aliansów w gospodarce opartej na wiedzy piszą F. Contractor i P. Lorange.

Według J.C. Andersona i J. Narusa, zaufanie jest organizacyjną wiarą w to, że inne przedsiębiorstwo będzie działało w sposób przynoszący dochody dla obu firm i nie wykona nieprzewidzianych działań prowadzących do strat. W literaturze rola zaufania w redukowaniu dysfunkcyjnych interakcji w aliansach strategicznych była zauważona przez P.J. Kilinga. Zaufanie jest zwykle traktowane jako rezultat procesu interakcji, w której wzrasta stopniowo. Jednakże reputacja i pierwsze wrażenie są bardzo ważne – w wielu przypadkach ludzie nie mają drugiej szansy, aby poprawić swoją wiarygodność.

Zaufanie nie jest statyczne, jest procesem dynamicznym, który rozwija się wraz z daną relacją. R.J. Lewicki i B.B. Bunker zaprezentowali model rozwoju zaufania na trzech poziomach, kiedy jeden poziom zostanie osiągnięty, przechodzi się na następny. Mamy następujące poziomy zaufania:

- oparty na kalkulacji,
- oparty na wiedzy,
- oparty na identyfikacji.

Na poziomie zaufania opartym na kalkulacji partnerzy boją się kar i oczekują nagród za przestrzeganie zasad, analizują koszty i korzyści z danej relacji. Zaufanie oparte na wiedzy rozwija się wraz z upływem czasu na podstawie ciągłych kontaktów między partnerami relacji. Budowane jest na podstawie przewidywalności zachowań drugiej strony. Zaufanie oparte na wiedzy bazuje na informacjach, a nie zastraszeniu. Zaufanie oparte na identyfikacji ma swoje podstawy w utożsamianiu się z intencjami i pragnieniami innych. Na tym poziomie partnerzy relacji znają się nawzajem i mogą przewidzieć swoje zachowania, oczekują również, że zaufanie będzie kontynuowane. Podobne podejście prezentują D.M. Rousseau, S.B. Sitkin, R.S. Burt, C. Camerer, sugerując, że z poziomu zaufania kalkulacyjnego można przejść na wyższe poziomy zaufania.

Według P. Seabrighta, zaufanie może być budowane na podstawie kalkulacji i wzajemności. Kalkulacja budująca zaufanie występuje wtedy, gdy bardziej opłaca się zlecenie zadań na zewnątrz niż realizacja ich wewnątrz organizacji. Organizacje uzależniają się wtedy od innych dostawców ważnych zasobów. Wszelkie relacje biznesowe powinny być oparte na zasadzie wzajemności. Szansa wspólnego budowania wartości może stać się szczególnie silnym bodźcem do rozwoju zaufania.

Według badań G. De Jong i R. Klein Woolthuis, na budowanie zaufania w aliansach w największym stopniu wpływa wspólna przeszłość, i otwartość w relacji. Dodatkowo ważną rolę odgrywają wartościowy partner i kultura korporacyjna, która pomaga budować i utrzymywać zaufanie.

S.E. Fawcett, S.J. Jones, A.M. Fawcett zaproponowali model dojrzałości zaufania między partnerami biznesowymi, składający się z czterech pozio-

mów: ograniczone zaufanie, zaufanie transakcyjne, zaufanie relacyjne i zaufanie oparte na współpracy. Wraz ze wzrostem dojrzałości zaufania między przedsiębiorstwami wzrasta możliwość stworzenia i wdrożenia wspólnych innowacji. Aby osiągnąć najwyższy stopień rozwoju zaufania, musi upłynąć czas, musimy mieć pozytywne wcześniejsze doświadczenia, obie strony muszą być zmotywowane i chętne do inwestowania. Jeżeli któryś z tych czynników nie zostanie spełniony, rozwój zaufania zostaje zatrzymany. Zaprezentowany model łączy w sobie takie elementy jak kreowanie wartości, możliwości działania i inwestowanie w relacje, jako czynniki wpływające na rozwój zaufania i współpracy. Potencjał kreowania wartości jest ważny, aby określić odpowiednią intensywność relacji i odpowiedni poziom budowania zaufania. Większe możliwości kreowania potencjału wartości istnieją, kiedy partnerzy relacji mają odmienne, uzupełniające się kompetencje, które w unikalny sposób można połączyć i stworzyć nową wartość. Możliwość działania to zdolność do oferowania lepszych wyników i realizowania obietnic. Lepsze wyniki można osiągnąć dzięki inwestowaniu w podstawowe procesy, systemy i umiejętności, aby poprawić wydajność transakcji i zwiększyć współzależność. Inwestowanie w relacje pokazuje chęć i zdolność do wspólnej efektywnej pracy na rzecz wspólnych zysków. Menedżerowie identyfikują trzy szczególne rodzaje działań budujących zaufanie: dzielenie się informacjami, zwiększanie umiejętności partnerów i empatię. Umożliwiają one lepsze podejmowanie decyzji i większą chęć do zintensyfikowania współpracy. Model zaproponowany przez S.E. Fawcetta, S.J. Jonesa i A.M. Fawcetta można połączyć z teorią kosztów transakcyjnych. Zgodnie z przeglądem literatury – im zaufanie jest wyższe, tym koszty transakcyjne są niższe. Zaprezentowano to na rysunku.

Wraz ze wzrostem dojrzałości zaufania między przedsiębiorstwami wzrasta możliwość stworzenia i wdrożenia wspólnych innowacji.

Inwestowanie w relacje pokazuje chęć i zdolność do wspólnej efektywnej pracy na rzecz wspólnych zysków.

Poziom 1. Ograniczone zaufanie

Jeżeli potencjał kreowania wartości jest ograniczony, inwestowanie we współpracę nie ma sensu. Celem pierwszego poziomu zaufania jest utrzymanie jak najniższych krótkoterminowych kosztów przy określonym poziomie jakości. Stosunki ograniczają się tylko do kilku aspektów, są okazjonalne, a od powodzenia współpracy nie jest uzależniona egzystencja żadnego z partnerów. Strony są całkowicie od siebie niezależne, a komunikacja między nimi jest zasadnicza, bez jakichkolwiek zażyłości. Chociaż budowanie wysokiego poziomu zaufania nie ma ekonomicznego sensu przy nastawieniu na cele krótkoterminowe, menedżerowie powinni być ostrożni, aby nie zniechęcić do siebie partnera. Menedżerowie wrażliwi na zaufanie twierdzą, że bycie w porządku i dobra współpraca dają podstawy do tworzenia silnych relacji, które mogą się okazać potrzebne w przyszłości, kiedy dany partner stanie się silnym graczem na rynku.

bycie w porządku i dobra współpraca dają podstawy do tworzenia silnych relacji



Poziom 1: Ograniczone zaufanie Potencjał Kreowania Wartości Partnerom brakuje podstawowych możliwości do stworzenia bliższej współpracy. Nie martwią się o poprawę efektywności Możliwości działania Firmom brakuje zasobów, aby zawsze dostarczyć to, co obiecały Inwestowanie w relacje Dzielenie się informacjami: rzadko Wzrost umiejętności: brak inwestycji Empatia: cele krótkoterminowe	Poziom 2: Zaufanie transakcyjne Potencjał Kreowania Wartości Partnerom brakuje podstawowych możliwości do stworzenia bliższej współpracy. Szukają możliwości wzrostu efektywności Możliwości działania Firmy mają zasoby, aby realizować zobowiązania Inwestowanie w relacje Dzielenie się informacjami: Udostępniane są historie zamówień i średnioterminowe prognozy, aby podjąć bardziej świadome decyzje Wzrost umiejętności: Inwestuje się w systemy, aby zwiększyć wydajność transakcji Empatia: płatności i inne zachowania nastawione są na drugą stronę	Poziom 3 Zaufanie oparte na relacjach Potencjał Kreowania Wartości Partnerzy mają kluczowe, komplementarne możliwości, które motywują do współpracy Możliwości działania Firmy mają zasoby, aby realizować zobowiązania na wysokim poziomie Inwestowanie w relacje Dzielenie się informacjami: Udostępniane są historie zamówień i średnioterminowe prognozy przez Internet. Niektóre strategiczne informacje są przekazywane Wzrost umiejętności: Inwestuje się w technologie i procesy, aby zwiększyć innowacyjność Empatia: Istnieje nastawienie na atmosferę wygranej – wygrany w perspektywie długoterminowej, klienci płacą na czas, dostawcy odpowiadają na szczególne wymagania klientów, ryzyko i nagrody są dzielone	Poziom 4: Zaufanie oparte na współpracy Potencjał Kreowania Wartości Filozofia organizacji opiera się na stwierdzeniu, że sukces zależy od siły współpracy Możliwości działania Firmy mają zasoby, aby zawsze realizować zobowiązania na wysokim poziomie Inwestowanie w relacje Dzielenie się informacjami: Udostępniane są historie zamówień i średnioterminowe prognozy przez Internet. Wszystkie strategiczne informacje są przekazywane Wzrost umiejętności: Partnerzy postrzegają nawzajem swoje zasoby i umiejętności jako rozszerzenie własnych. Empatia: Głębsze relacje powodują podejmowanie wspólnych decyzji. Promuje się strategię interorganizacyjną i powołuje się wspólne zespoły projektowe
--	---	---	--

Rysunek 1. Koszty transakcyjne i dojrzałość zaufania

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fawcett, Jones, Fawcett.

Poziom 2. Zaufanie transakcyjne

Ten etap zaczyna się, gdy firmy zidentyfikują większy potencjał tworzenia wspólnej wartości – np. z powodu zwiększonych zakupów/sprzedaży – i wykażą, że mogą spełnić oczekiwania partnera. Ten rodzaj relacji wynika z wcześniejszych doświadczeń, pozytywnych transakcji i zysków. Podpisywane są długoterminowe kontrakty, związane również ze wzrostem wydajności. Jeżeli partnerom brakuje podstawowych możliwości, aby zaangażować się w prawdziwy alians, inwestowanie w relacje jest minimalne. Na tym poziomie można osiągnąć dobre wyniki, związane z kosztami, jakością i dostarczaniem. Jeżeli ekonomiczne warunki pozwolą, relacje mogą się rozwinąć i przejść na wyższy poziom.

Poziom 3. Zaufanie relacyjne

Na trzecim poziomie współpraca zaczyna się rozwijać, jeżeli partnerzy w negocjacjach dzielą się zyskami, zaczynają dzielić się ryzykiem i nagrodami; brane są wtedy pod uwagę wzajemne potrzeby. Wyzwaniem jest przekonać partnerów, którzy mają komplementarne zasoby i możliwości, że współpraca będzie w interesie obydwóch organizacji. To zadanie jest łatwiejsze w przypadku organizacji, które dłużej istnieją na rynku i mają dobrą reputację.

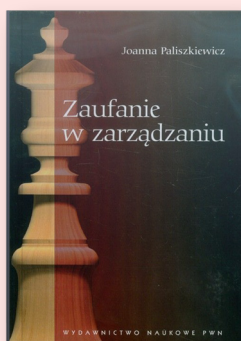
Poziom 4. Zaufanie oparte na współpracy

Relacje mogą rozwinąć się i przejść na poziom czwarty, jeżeli partnerzy postrzegają wspólnie swoje zasoby. Taka relacja charakteryzuje się tym, że partnerzy dzielą się wszystkimi istotnymi informacjami, wspólnie planują i rozwiązują problemy.

Niektóre relacje oparte na transakcjach nie muszą przechodzić przez wszystkie etapy rozwoju. Firmy mogą zainwestować w relacje z nowym partnerem, który ma unikalny produkt lub technologię, i szybko budują relację, aby uzyskać przewagę jako lider na rynku. Menedżerowie, którzy potrafią zidentyfikować unikalne możliwości, przekazać ich potencjał, przekonać partnerów do wspólnych działań i zmotywować do inwestycji, mogą pomóc w szybkim rozwoju firmy i zaufania opartego na współpracy. Wskazówki, jak przyspieszyć budowanie zaufania w relacji z partnerami biznesowymi zawarli J. Hagel III i J. Seely Brown w swojej książce *Organizacja jutra: Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*. Ich propozycja opiera się na powołaniu zespołu zajmującego się tworzeniem i monitorowaniem relacji. Zaufanie buduje się przez jasne zdefiniowanie oczekiwań co do wyników współpracy, dobrą komunikację i przejrzystą oraz obiektywną ocenę współpracy.

W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz proponują następujące zasady budowania i utrzymania zaufania w relacjach z partnerami biznesowymi:

1. Zaufanie nie może być ślepe.
2. Zaufanie potrzebuje granic.
3. Zaufanie nie jest trwałe.
4. Zaufanie wymaga nauki i wiedzy.
5. Zaufania nie należy opierać tylko na przeszłych doświadczeniach, lecz także na ocenie obecnego potencjału.
6. Zaufanie można budować nie tylko w długim okresie, w wyniku gromadzonych doświadczeń, ale także w krótkim okresie – dynamicznie.
7. Zaufanie należy budować świadomie.
8. Zaufanie między partnerami biznesowymi należy budować, poczynając od mniej ważnych wartości, co zmniejsza ryzyko. W miarę upływu czasu można wprowadzać istotniejsze wartości.
9. Zaufaniu sprzyjają relacje, w których punkt ciężkości jest przesunięty z dyktowania działań na oczekiwanie osiągnięć.
10. Uzgadnianie szczegółów współpracy i dostarczanie konkretnych wyników pracy przyspiesza budowę zaufania.
11. Nadmierny nacisk na motywację finansową spowalnia budowę zaufania.
12. Jakikolwiek przymus, nacisk na relacje z partnerami biznesowymi negatywnie wpływa na budowanie zaufania.
13. Współpraca z partnerami biznesowymi na dużą skalę utrudnia budowę i utrzymanie zaufania. Partner może czuć się uzależniony. Współpraca z wieloma podmiotami, zaangażowanymi jednocześnie w rozsądnym stopniu, daje większą swobodę wszystkim partnerom i jest źródłem wprowadzania ulepszeń w przebiegu procesów.



Zaufanie w zarządzaniu

Joanna Paliszkiewicz
Księgarnia PWN

SPRAWDŹ

Zainteresowały Cię nasze książki?

Znajdziesz je na:



[Przejdź do IBUK Libra](#)

IBuk Libra to czytelnia on-line czynna całą dobę. Dostępne w niej są tysiące e-booków oraz e-czasopism niemal każdej dziedziny. Do IBUKA Libry możesz zalogować się z dowolnego miejsca, o każdej porze. Korzystanie z IBUKA Libry jest bezpłatne - poproś o dostęp w swojej bibliotece.



[Przejdź do Ibuk.pl](#)

IBUK.pl jest platformą pozwalającą kupować i wypożyczać e-booki. Można je wypożyczać zarówno pojedynczo - już od 4,92 PLN na dobę oraz w abonamentach - ceny zaczynają się nawet od 19,90 PLN miesięcznie. W ofercie dostępne są także audiobooki.



[Przejdź do Księgarni Internetowej PWN](#)

Księgarnia Internetowa PWN oferuje szeroki zakres publikacji: podręczniki akademickie, książki naukowe i popularnonaukowe, słowniki języka polskiego i słowniki języków obcych. Znajdziesz w niej zarówno publikacje papierowe, jak i książki w wersji elektronicznej – e-booki i audiobooki.

Śledź nas na Facebooku:

