

# FORMALIZACJA WSPÓŁPRACY A ZAUFANIE W ŁAŃCUCHACH DOSTAW W BUDOWNICTWIE

Urszula Ryciuk

## Wprowadzenie

U źródeł koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw leży przekonanie, że nieskoordynowane, indywidualne działania przedsiębiorstw na rzecz racjonalizacji przepływów w łańcuchu dostaw są coraz mniej efektywne i występuje konieczność podjęcia wspólnych działań przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw (Witkowski, 2010, s. 7). Zdaniem K. Rutkowskiego (2000, s. 13), w zintegrowanym łańcuchu dostaw między partnerami istnieją bliskie stosunki partnerskie. Relacje partnerskie oznaczają etyczne podejście do prowadzenia działalności gospodarczej (Pheng, 1999, s. 156), tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania i zrozumienia (Bresnen, Marshall, 2000, s. 823) oraz budowanie stabilnych i obustronnie korzystnych relacji (Oakland, Marosszeky, 2006, s. 71), prowadzące do uzyskania efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej (Witkowski, 2010, s. 41).

Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii (Latham, 1994; Egan, 1998) wykazały jednak, że budownictwo charakteryzuje się przewagą relacji konkurencyjnych oraz wyjątkowo niskim poziomem zaufania międzyorganizacyjnego. Współpracę cechuje niedostateczny przepływ informacji, myślenie krótkowzroczne, fragmentaryczne; przedsiębiorstwa nastawione są głównie na realizację celów krótkoterminowych i maksymalizację zysków własnych (Xue i in., 2007, s. 150–151). Wymienione problemy wynikają z:

- współpracy krótkoterminowej, ograniczonej często do realizacji tylko jednego projektu budowlanego;

- przestarzałego, krótkowzrocznego podejścia, które charakteryzuje niezależna kontrola na każdym etapie łańcucha dostaw (Maturana i in., 2004);
- opierania relacji jedynie na formalnych kontraktach, które nie stanowią wartości dla klientów ostatecznych, nigdy nie są wystarczająco szczegółowe i kompletne oraz nie gwarantują wykonania inwestycji budowlanej w terminie, zgodnie z kosztorysem i według zakładanej jakości (Kadefors, 2001).

W artykule zbadano, jaki jest poziom zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce oraz czy współpraca przedsiębiorstw w budownictwie jest krótkoterminowa (ograniczona do realizacji tylko jednego projektu budowlanego), oparta na formalnych kontraktach i jaki ma to wpływ na poziom zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw. W artykule wykorzystano wyniki badań jakościowych (FGI) oraz ilościowych (CATI) przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw budowlanych.

## Problematyka zaufania i formalizacji współpracy w łańcuchach dostaw

Według D. Latusek-Jurczak (2014, s. 46), budowanie partnerskich relacji kooperacyjnych świadczy o dojrzałości podmiotów gospodarczych i jest jedną z kolejnych faz rozwoju organizacji, w której podstawą

wzrostu jest nawiązywanie relacji z otoczeniem. Początek procesu budowania relacji w łańcuchach dostaw rozpoczyna zawarcie pojedynczej transakcji. Przy nawiązywaniu współpracy szczególne znaczenie odgrywa przede wszystkim cena, a typowe relacje to relacje transakcyjne (*arm's length market relationships*), które cechuje duża niepewność, wysokie ryzyko wystąpienia zachowań oportunistycznych oraz niski poziom zaufania. W kolejnych etapach transakcje mogą być powtarzane, stopniowo prowadząc do ustanowienia relacji krótkookresowych. Jeżeli współpraca jest udana, relacje mogą przekształcić się w powiązania długoterminowe. Uwzględniając czas oraz intensywność i zakres współpracy między ogniwami łańcucha dostaw w budownictwie, wyróżnić można (Beach i in., 2005, s. 613): partnerstwo projektowe, które dotyczy najczęściej realizacji jednego przedsięwzięcia budowlanego, oraz partnerstwo długookresowe, które dotyczy współpracy podmiotów przy realizacji więcej niż jednego projektu budowlanego. Partnerstwo może, ale nie musi oznaczać zawarcia formalnej umowy między stronami – jest to etyczne podejście do prowadzenia działalności gospodarczej, tworzenie atmosfery współpracy, pracy zespołowej oraz budowanie zaufania między stronami, pozwalającego na otwartą wymianę informacji (Pheng, 1999, s. 156).

Początkowo, zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych związane jest przede wszystkim z oceną wiarygodności podmiotów, ich zasobów i kompetencji oraz przewidywanych korzyści ze współpracy (w relacjach przeważa zaufanie kompetencyjne i kalkulacyjne). Głównym sposobem zwiększania zaufania początkowego jest formalizacja współpracy, która wpływa na budowanie zaufania kontraktowego, opartego na instytucjach. Relacje biznesowe oparte wyłącznie na umowach nie gwarantują jednak powodzenia współpracy, a umowy nigdy nie są wystarczająco szczegółowe i kompletne (nie ma możliwości wynegocjowania i przewidzenia każdej sytuacji, która może pojawić się podczas realizacji inwestycji) (Kadefors, 2001).

Wraz z rozwojem współpracy, jeżeli podmioty wywiązują się ze swoich zobowiązań i podejmują działania przynoszące obustronne korzyści, w relacjach pojawia się zaufanie oparte na doświadczeniu ze współpracy, wynikające z interakcji pomiędzy podmiotami (zaufanie wypracowane, oparte na wiedzy). Kształtowanie stosunków gospodarczych na zasadach zaufania, budowanie relacji partnerskich oraz sieci współpracy złożonej z jednostek autonomicznych nastawionych na realizację wspólnych celów to quasi-integracja (Światowiec, 2006, s. 102). Jak pisze W. Sroka (2012, s. 29), *quasi-firm* mieści się pomiędzy czystymi transakcjami rynkowymi a formalną pionową integracją, ale charakteryzuje się „znaczłą stabilnością w czasie”, a „czynnikiem spajającym relacje przedsiębiorstw jest przede wszystkim wzajemne zaufanie”.

Ze względu na nieuniknioną walkę konkurencyjną współpraca i procesy integracyjne w łańcuchach dostaw w rzeczywistości gospodarczej prowadzić mogą do dominacji jednego podmiotu lub przejmowania przedsiębiorstw w drodze zmian własności i powstawania stosunków opartych na powiązaniach hierarchicznych. Zdaniem M. Cie-

sielskiego (2006, s. 12), konkurencja w łańcuchu dostaw nigdy całkowicie nie zanika. Dopóki ogniwa łańcucha dostaw pozostają odrębnymi przedsiębiorstwami, zawsze istnieje ryzyko pojawienia się zachowań oportunistycznych, motywowanych chęcią zwiększenia zysków krótkookresowych. Zgodnie z paradygmatem KKK, łańcuch dostaw jest przykładem występowania trzech form koordynacji rynkowej między przedsiębiorstwami (*governance mechanisms*) (Łupicka, 2009, s. 13): konkurencji (rywalizacji i walki negocjacyjnej pomiędzy podmiotami), kooperacji (współpracy) i kontroli (formalnej lub nieformalnej władzy decyzyjnej jednego lub kilku podmiotów). Mechanizmy KKK w łańcuchach dostaw występują przede wszystkim w postaci mieszanej (hybrydowej). Hybrydową formą współpracy jest też partnerstwo, które posiada cechy konkurencji i współpracy (Ploetner, Ehret, 2006, s. 6).

Koordynacja współpracy międzyorganizacyjnej w łańcuchach dostaw może opierać się zatem na proponowanej przez teorię kosztów transakcyjnych (TKT) własności kapitałowej (kontroli hierarchicznej) lub kontrakcie i wynikających z niego zabezpieczeń bądź na mechanizmach relacyjnych (Światowiec-Szczepańska, 2012, s. 30–31), a główne formy współpracy w ramach relacji międzyorganizacyjnych determinowane są przede wszystkim istnieniem więzi o charakterze formalnym, w których strony związane są umową prawną, oraz więzi o charakterze nieformalnym, w których główną regulującą rolę zajmuje zaufanie (Latussek-Jurczak, 2014, s. 48–54).

Problemem nierozwiązanym w literaturze jest zależność pomiędzy zaufaniem a istnieniem umów w łańcuchu dostaw. Według części badaczy, znaczenie zabezpieczeń wynikających z umowy jest w teorii kosztów transakcyjnych przeceniane (Yu i in., 2006, s. 129), umowy nie gwarantują kontynuacji relacji biznesowej (Wang i in., 2011, s. 116), a zaufanie jest lepszym mechanizmem koordynacji działań niż kosztowna i czasochłonna hierarchia lub kontrola (Morgan, Hunt, 1994, s. 22). Istnieją nawet opinie, że umowy formalne zmniejszają zaufanie i zachęcają do zachowań oportunistycznych (Lui, Ngo, 2004, s. 476; Wuyts, Geyskens, 2005, s. 101). Natomiast, zdaniem P.S. Ringa i A.H. Van de Vena (1992, s. 495) oraz L. Poppo i T. Zengera (2002, s. 721), formalne kontrakty stanowią podstawę dla przyszłej współpracy i zwiększają poziom zaufania między partnerami, zwłaszcza w początkowych etapach współpracy. Według badań W. Swana i innych (2002) oraz S.O. Cheunga i innych (2011), jednym z elementów warunkujących rozwój zaufania w budownictwie są umowy. Zdaniem Y. Liu i in. (2009, s. 305), umowy są bardziej skuteczne w powstrzymaniu działań oportunistycznych, a mechanizmy relacyjne skutecznej wpływają na nawiązanie udanych relacji międzyorganizacyjnych.

### **Zaufanie i formy współpracy międzyorganizacyjnej w budownictwie w Polsce**

**A**nalizę poziomu zaufania oraz trwałości i formalizacji współpracy międzyorganizacyjnej w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce oparto na

wynikach, przeprowadzonych w 2013 r. wśród polskich przedsiębiorstw budowlanych, badań jakościowych oraz ilościowych<sup>1</sup>.

Pierwszym etapem badań było przeprowadzenie zogniskowanego wywiadu grupowego (ang. FGI, *Focus Group Interview*). Wywiad przeprowadzony został z przedstawicielami kadry zarządzającej czołowych przedsiębiorstw budowlanych z województwa podlaskiego. W badaniu reprezentowane były przedsiębiorstwa średnie, o zasięgu regionalnym i krajowym, pełniące funkcję generalnego wykonawcy lub prowadzące działalność mieszaną (występujące w roli generalnego wykonawcy, podwykonawcy i dostawcy materiałów). Dyskusja została przeprowadzona według przygotowanego scenariusza wywiadu. Celem badania było uzyskanie informacji dotyczących postrzeżenia przez respondentów kwestii zaufania i współpracy podmiotów budowlanych w Polsce oraz identyfikacja zagadnień, które nie powinny zostać pominięte w badaniach ilościowych.

Wyniki przeprowadzonego zogniskowanego wywiadu grupowego wskazują, iż zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce utożsamiane jest, przede wszystkim, z wiarygodnością, uczciwością, zachowaniem etycznym, a także rzetelnym i niezawodnym wywiązywaniem się z zobowiązań i bezwzględnym dotrzymywaniem umów (nawet, jeżeli związane jest to z mniejszym zyskiem lub stratą finansową przedsiębiorstw) (Ryciuk, 2013, s. 35). Zaufanie oznacza zawierzenie, że druga strona relacji dołoży wszelkich starań, aby wykonać działania zgodnie z umową (formalną lub nieformalną).

Zdaniem respondentów badania, budowanie zaufania międzyorganizacyjnego jest trudniejsze z przedsiębiorstwami dużymi, które ze względu na swoją siłę przetargową często narzucają warunki współpracy pozostałym podmiotom w łańcuchu dostaw. Duże przedsiębiorstwa budowlane, jako zabezpieczenie przed działaniami oportunistycznymi, w większym stopniu stosują rozwiązania sformalizowane, oparte na standardach, procedurach i szczegółowych umowach oraz szczegółowej kontroli realizacji dostaw materiałów i usług. Przedsiębiorstwa takie, ze względu na duży zasięg działania, są również w mniejszym stopniu zainteresowane kontynuacją współpracy i budowaniem relacji długoterminowych z lokalnymi partnerami.

Zaufanie i mechanizmy relacyjne odgrywają większą rolę w relacjach międzyorganizacyjnych na rynku lokalnym i regionalnym, gdzie w dużym stopniu zabezpieczeniem przed ryzykiem działań oportunistycznych jest obawa przed utratą reputacji oraz perspektywa wspólnej współpracy w przyszłości. Respondenci podkreślali, że przestrzeganie ogólnie przyjętych norm i zachowanie etyczne wynika z konieczności funkcjonowania w danym społeczeństwie. Zgodnie z kategorią osadzenia społecznego, sieci społeczne są ważnym źródłem kar i nagród, a uznanie społeczne lub – odwrotnie – możliwość wykluczenia społecznego silnie wpływa na zachowania partnerów (Czakon, 2012, s. 33).

Respondenci badania fokusowego podkreślali, iż relacje oparte na zaufaniu mają charakter długookresowy,

a zaufanie jest zasadniczym elementem wpływającym na budowanie więzi pomiędzy kooperantami. Wśród badanych pojawiło się nawet stwierdzenie zrównujące relację długoterminową z zaufaniem. Zdaniem respondentów, wysoki poziom wiedzy o partnerach działających na rynkach lokalnych i regionalnych zmniejsza znaczenie formalizacji powiązań. Przedsiębiorstwa podpisują formalne umowy o współpracy, jednak nie są one zasadniczym gwarantem zaufania i więzi w łańcuchu dostaw, a jedynie ich uzupełnieniem. Kontrakt określa główne ramy współpracy, natomiast zaufanie pojawia się później i jest efektem wzajemnie korzystnej współpracy. Wysoki poziom zaufania oznacza, że współpraca nie musi opierać się na formalnych zapisach umowy. Odwoływanie się w negocjacjach do zabezpieczeń zawartych w umowie może oznaczać brak zaufania. Członkowie grupy fokusowej podkreślali jednak, że zaufanie nie powinno oznaczać całkowitej rezygnacji z kontroli, a opieranie relacji na nadmiernym zaufaniu ogranicza rozwój przedsiębiorstw, ponieważ wpływa na hermetyzację struktur w ramach łańcucha dostaw i zmniejsza skłonność do podejmowania działań innowacyjnych.

Wyniki badań jakościowych wskazują także, że istnieją dwie grupy przedsiębiorstw budowlanych w kwestii podejścia do budowania długoterminowych relacji z kontrahentami. Pierwsza grupa to przedsiębiorstwa działające na rynku od wielu lat, o ugruntowanej i stabilnej pozycji rynkowej, które ukształtowały silne więzi międzyorganizacyjne. Przedsiębiorstwa takie deklarują mniejszą skłonność do zmiany partnerów biznesowych ze względu na konieczność budowania relacji od nowa, co może ograniczać sprawność organizacyjną i wpływać na czas i jakość wykonania inwestycji budowlanej. Przedsiębiorstwa współpracujące ze stałymi partnerami biznesowymi poszukują nowych kooperantów głównie wtedy, gdy:

- zakres usług bądź materiałów oferowanych przez dotychczasowych dostawców jest niewystarczający;
- przedsiębiorstwo wchodzi na nowy rynek, a realizacja inwestycji, ze względu na koszty, wymaga skorzystania z usług firm lokalnych;
- przedsiębiorstwo prowadzi wiele inwestycji jednocześnie, a liczba istniejących partnerów biznesowych nie jest wystarczająca.

Przedsiębiorstwa, które funkcjonują na rynku krócej, deklarują wyostrożoną selekcję kooperantów i większą skłonność do zmiany partnerów biznesowych. Wypracowanie długookresowych, opartych na mechanizmach relacyjnych więzi wymaga czasu, więc początkowe funkcjonowanie przedsiębiorstw w większym stopniu opiera się na czynnikach finansowych i związane jest przede wszystkim z budowaniem pozycji konkurencyjnej na rynku.

Na podstawie wypowiedzi respondentów badania jakościowego oraz parametrów określających trwałość współdziałania przyjętych przez P. Tomskiego (2008, s. 38) wyróżniono pięć stopni trwałości i formalizacji współpracy przedsiębiorstw budowlanych w łańcuchach dostaw:

- transakcje pojedyncze, niepowtarzalne, realizowane bez zawartej umowy;
- transakcje powtarzalne, realizowane bez zawartej umowy;

- pierwsza umowa krótkoterminowa (zawarta na czas nie dłuższy niż realizacja inwestycji budowlanej);
- kolejna umowa krótkoterminowa (wspólna realizacja kolejnej inwestycji budowlanej);
- umowa długoterminowa (zawarta na czas dłuższy niż realizacja pojedynczej inwestycji budowlanej).

Jak wskazuje D. Latusek-Jurczak (2014, s. 55–56), umowy, które mogą przybierać mniej lub bardziej rozbudowaną formę, są podstawowym mechanizmem formalizacji relacji między organizacjami.

Kolejny etap badań stanowiły badania ilościowe. Badania zrealizowane zostały techniką CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) wśród 230 przedstawicieli przedsiębiorstw (generalnych wykonawców, podwykonawców oraz dostawców materiałów i sprzętu budowlanego), działających na rynku budowlanym w Polsce. Przeprowadzenie wywiadów telefonicznych powierzono Instytutowi Badań Millward Brown SMG/KRC. Wywiady realizowane były z kadrą zarządzającą – osobami odpowiedzialnymi lub współodpowiedzialnymi za zarządzanie projektami budowlanymi, koordynowanie budów, podpisywanie umów z kooperantami oraz zamawianie/dostarczanie materiałów. Wywiady trwały około 25 minut. Przeprowadzono je na podstawie ustrukturyzowanego kwestionariusza wywiadu. Próba badawcza została dobrana w sposób kwotowo-losowy. W doborze próby zastosowano kryterium wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwie oraz liczbę przedsiębiorstw działających w sektorze budowlanym w poszczególnych województwach w Polsce (podmioty zaliczane według PKD do sekcji F oraz wybrane podmioty z sekcji C i G). Operat losowania stanowiły 13 754 przedsiębiorstwa z całego kraju, działające na rynku budowlanym i zatrudniające powyżej dziewięciu pracowników. Właściwe badanie poprzedzono badaniem pilotażowym.

Na podstawie danych zebranych w badaniu ilościowym przeprowadzono analizę poziomu zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce. Analizę zaufania oparto na deklarowanych przez respondentów poziomach zaufania, mierzonych na pięciostopniowej skali porządkowej. Respondenci określali zaufanie do kontrahentów, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje przy realizacji inwestycji budowlanej, jako: całkowite, duże, umiarkowane, bardzo małe lub wskazywali na brak zaufania. Wykorzystana skala jest skalą, która stosowana była przez międzynarodowy program badań zaufania do instytucji (*International Social Survey Programme*). Ogółem, w badaniu rozpatrywano 530 relacji międzyorganizacyjnych, w których stronami byli: generalni wykonawcy (GW), podwykonawcy (P), dostawcy materiałów budowlanych (DM) i dostawcy sprzętu budowlanego (DS).

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że poziom zaufania w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce jest wysoki (umiarkowanie wysoki). Respondenci najczęściej określali zaufanie do partnerów biznesowych jako „duże” (44% wskazań), umiarkowane (39%) oraz całkowite (14%). Odpowiedzi „brak zaufania” i „małe zaufanie” stanowiły odpowiednio 0,4 i 3% wskazań. Po-

ziomy zaufania różnią się nieznacznie, jeżeli rozpatrywane są oddzielnie dla każdej grupy podmiotów. Zaufanie do GW i P oceniane było najczęściej jako „umiarkowane” (odpowiednio 44 i 43% wskazań respondentów) oraz „duże” (34 i 42% wskazań), a zaufanie do DM i DS jako „duże” (50 i 49%), a następnie „umiarkowane” (34 i 33%).

Poziom deklarowanego zaufania został również przeanalizowany w relacjach pomiędzy grupami podmiotów, które w łańcuchu dostaw łączą relacje horyzontalne lub wertykalne (rozpatrywano relacje GW-GW, GW-P, GW-DM, GW-DS, P-GW, P-P, P-DM, P-DS, DM-GW, DM-P, DM-DM oraz DM-DS). Najniższy poziom zaufania istnieje w relacjach P-GW oraz P-P. W pierwszym przypadku wynikać to może z posiadania przez generalnych wykonawców większej siły przetargowej i zależności podwykonawców od generalnych wykonawców. Relacje podwykonawca-podwykonawca są natomiast przykładem relacji konkurencyjnych, które z definicji charakteryzują się niższym poziomem zaufania (relacje wertykalne w łańcuchu dostaw). Co ciekawe, w relacji wertykalnej GW-GW generalni wykonawcy bardzo często obdarzają innych generalnych wykonawców całkowitym zaufaniem. W tym wypadku można podejrzewać współpracę w ramach konsorcjum, czyli specyficznej formy aliansu.

Wyniki przeprowadzonych badań ilościowych wskazują, że w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce dominuje współpraca sformalizowana. Podmioty współpracują najczęściej na podstawie pierwszej umowy krótkoterminowej (26%), kolejnych umów krótkoterminowych (23%) lub na podstawie umów długoterminowych (21%). Współpraca przedsiębiorstw budowlanych trwa najczęściej dłużej niż realizacja jednego projektu budowlanego – kolejne umowy krótkoterminowe i współpraca długoterminowa stanowią ogółem 44% wskazań. Do współpracy kontynuowanej zaliczyć można także transakcje powtarzalne, realizowane bez zawartej umowy, na przykład zakupy u tego samego dostawcy materiałów budowlanych, które stanowią dodatkowe 17% umów. Analizując formy współpracy z generalnymi wykonawcami, podwykonawcami, dostawcami materiałów i sprzętu budowlanego, można stwierdzić, że oparta na umowach, kontynuowana (trwająca dłużej niż realizacja jednego projektu budowlanego) współpraca przeważa w przypadku wszystkich analizowanych podmiotów (37–53% wskazań respondentów).

Na podstawie danych zebranych w tabeli krzyżowej przypuszczać można, że wyższe poziomy zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce związane są ze współpracą opartą na formalnych umowach (tab. 1).

Wśród przedsiębiorstw, które mają całkowite zaufanie, najwięcej ma zawarte umowy długoterminowe (27%). W wypadku przedsiębiorstw deklarujących duże zaufanie najczęstszą formą współpracy są kolejne umowy krótkoterminowe (25%). Przedsiębiorstwa deklarujące umiarkowane zaufanie najczęściej zawierają niesformalizowane transakcje powtarzalne (31%). Można także zauważyć, że przedsiębiorstwa, które współpracują na podstawie jednej z form współpracy sformalizowanej –



Tab. 1. Forma współpracy w łańcuchu dostaw a poziom deklarowanego zaufania

Forma współpracy	Poziom zaufania	Brak zaufania	Umiarkowane zaufanie	Duże zaufanie	Całkowite zaufanie	Ogółem
Pojedyncze, niepowtarzalne transakcje	liczebność	5	42	35	12	94 [100%]
	% z zaufanie	(15%)	(13%)	(11%)	(10%)	
	% z umowa	[5%]	[45%]	[37%]	[13%]	
Transakcje powtarzalne, bez zawartej umowy	liczebność	12	98	70	26	131 [100%]
	% z zaufanie	(35%)	(31%)	(22%)	(23%)	
	% z umowa	[6%]	[48%]	[34%]	[13%]	
Pierwsza umowa krótkoterminowa	liczebność	3	42	66	20	206 [100%]
	% z zaufanie	(9%)	(13%)	(21%)	(17%)	
	% z umowa	[2%]	[32%]	[50%]	[15%]	
Kolejna umowa krótkoterminowa	liczebność	8	74	78	26	186 [100%]
	% z zaufanie	(24%)	(24%)	(25%)	(23%)	
	% z umowa	[4%]	[40%]	[42%]	[14%]	
Umowa długoterminowa	liczebność	6	58	67	31	162 [100%]
	% z zaufanie	(18%)	(18%)	(21%)	(27%)	
	% z umowa	[4%]	[36%]	[41%]	[19%]	
Ogółem		34 (100%)	314 (100%)	316 (100%)	115 (100%)	779 [[100%]]

Źródło: opracowane własne

przedsiębiorstwa współpracujące w oparciu o umowy długoterminowe, kolejne umowy krótkoterminowe lub pierwsze umowy krótkoterminowe, najczęściej określają swoje zaufanie jako „duże” (odpowiednio: 41%, 42% i 50%) i w dalszej kolejności – „umiarkowane” (36%, 40% i 32%). Wśród przedsiębiorstw, które współpracują ze sobą bez podpisanej umowy o współpracy, można zauważyć odwrotną tendencję. Respondenci realizujący najczęściej pojedyncze, niepowtarzalne transakcje lub transakcje powtarzalne, ale bezumowne najczęściej określali swoje zaufanie jako „umiarkowane”, a następnie jako „duże”. Zależność pomiędzy formą współpracy a poziomem deklarowanego przez respondentów zaufania sprawdzono testem chi-kwadrat  $\chi^2$ , który służy do oceny istotności związku między zmiennymi zawartymi w tabeli krzyżowej. Wynik testu nie potwierdził jednak przewidywanej zależności ( $\chi^2(15,5; 0,05) = ni$ ).

## Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych badań stwierdzić można, że poziom zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce jest umiarkowanie wysoki, a pomiędzy przedsiębiorstwami dominuje współpraca trwająca dłużej niż realizacja jednej inwestycji budowlanej. Zaufanie budowane jest wraz z rozwojem relacji biznesowej i związane jest ze stałym potwierdzaniem faktu, że przedsiębiorstwo jest godne zaufania, uczciwe, rzetelne

i niezawodne. Długookresowa, oparta na zaufaniu współpraca charakterystyczna jest zwłaszcza dla przedsiębiorstw działających na rynku od wielu lat. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku krócej deklarują większą skłonność do zmiany kooperantów i w większym stopniu opierają współpracę na czynnikach finansowych.

Zaufanie w łańcuchach dostaw nie zwiększa się wraz z formalizacją współpracy. Formalne umowy określają ogólne ramy współpracy, ale nie są zasadniczym gwarantem zaufania i więzi w łańcuchu dostaw. Mechanizmy transakcyjne (umowy) odgrywają większą rolę w przypadku współpracy krótkoterminowej i przedsiębiorstw o różnej pozycji przetargowej. Na mechanizmach relacyjnych, nieformalnych współpracę w większym stopniu opierają przedsiębiorstwa małe, średnie, lokalne i regionalne. Zaufanie nie oznacza też całkowitej rezygnacji z kontroli, przedsiębiorstwa stosują się do zasady „ograniczonego zaufania”. Oznacza to, że w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce w różnym stopniu stosowane są zarówno relacyjne, jak i transakcyjne mechanizmy koordynacji współpracy.

**dr Urszula Ryciuk**  
**Politechnika Białostocka**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [u.ryciuk@pb.edu.pl](mailto:u.ryciuk@pb.edu.pl)**



## Przypis

<sup>1)</sup> Badania zostały przeprowadzone dzięki środkom otrzymanym w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (konkurs PRELUDIUM 2, decyzja numer DEC-2011/03/N/HS4/03888).

## Bibliografia

- [1] Beach R., Webster M., Campbell K.M. (2005), *An Evaluation of Partnership Development in the Construction Industry*, „International Journal of Project Management”, Vol. 23, pp. 611–621.
- [2] Bresnen M., Marshall N. (2000), *Building Partnerships: Case Studies of Client-contractor Collaboration in the UK Construction Industry*, „Construction Management and Economics”, Vol. 18, No. 7, pp. 819–832.
- [3] Cheung S.O., Wong W.K., Yiu T.W., Pang H.Y. (2011), *Developing a Trust Inventory for Construction Contracting*, „International Journal of Project Management”, Vol. 29, No. 2, pp. 184–196.
- [4] Ciesielski M. (2006), *Logistyka w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [5] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- [6] Egan J. (1998), *Rethinking Construction: Report of the Construction Task Force*, DETR, London.
- [7] Kadefors A. (2001), *Trust and Distrust in Temporary Client-contractor Relations*, 17th IMP-conference, Oslo, Norway.
- [8] Latham M. (1994), *Constructing the Team*, HMSO, London.
- [9] Latusek-Jurczak D. (2014), *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 46–68.
- [10] Liu Y., Luo Y., Liu T. (2009), *Governing Buyer-supplier Relationships through Transactional and Relational Mechanisms: Evidence from China*, „Journal of Operations Management”, Vol. 27, pp. 294–309.
- [11] Lui S.S., Ngo H.Y. (2004), *The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances*, „Journal of Management”, Vol. 30, pp. 471–485.
- [12] Łupicka A. (2009), *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [13] Maturana S., Alarcon L., Vrsalovic M. (2004), *Achieving Collaboration in the Construction Supply Chain: An Onsite Subcontractors' Evaluation Methodology*, Proceedings of the 12th Conference of the International Group for Lean Construction, Elsinore, Dinamarca.
- [14] Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), *The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 58, No. 3, pp. 20–38.
- [15] Oakland J., Marosszeky M. (2006), *Total Quality in the Construction Supply Chain*, Great Britain, BH.
- [16] Pheng L.S. (1999), *The Extension of Construction Partnering for Relationship Marketing*, „Marketing Intelligence & Planning”, Vol. 17, No. 3, pp. 155–160.
- [17] Ploetner O., Ehret M. (2006), *From Relationships to Partnerships – New Forms of Cooperation between Buyer and Seller*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 35, No. 1, pp. 4–9.
- [18] Poppo L., Zenger T. (2002), *Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes of Complements?* „Strategic Management Journal”, Vol. 23, No. 8, pp. 707–725.
- [19] Ring P.S., Van de Ven A.H. (1992), *Structuring Cooperative Relationships between Organizations*, „Strategic Management Journal”, Vol. 13, No. 7, pp. 483–498.
- [20] Rutkowski K. (2000), *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [21] Ryciuk U. (2013), *Zaufanie międzyorganizacyjne – konceptualizacja, operacjonalizacja i pomiar*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 33–38.
- [22] Sroka W. (2012), *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [23] Swan W., McDermott P., Wood G., Thomas A. (2002), *Trust in Construction: Achieving Cultural Change*, Centre for Construction Innovation, Salford, UK.
- [24] Światowiec J. (2006), *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [25] Światowiec-Szczepańska J. (2012), *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [26] Tomski P. (2008), *Stratyfikacja współdziałania gospodarczego w ujęciu praktycznym*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Konkurencyjność podmiotów rynkowych*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [27] Wang L., Yeung J.H.Y., Zhang M. (2011), *The Impact of Trust and Contract on Innovation Performance: The Moderating Role of Environmental Uncertainty*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 134, Iss. 1, pp. 114–122.
- [28] Witkowski J. (2010), *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepty, procedury, doświadczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [29] Wuyts S., Geyskens I. (2005), *The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection*, „Journal of Marketing”, Vol. 69, No. 4, pp. 103–117.
- [30] Yu Ch.-M.J., Liao T.-Y., Lin Z.-D. (2006), *Formal Governance Mechanisms, Relational Governance Mechanisms, and Transaction-specific Investments in Supplier-manufacturer Relationships*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 35, pp. 128–139.
- [31] Xue X., Wang Y., Shen Q., Yu X. (2007), *Coordination Mechanisms for Construction Supply Chain Management in the Internet Environment*, „International Journal of Project Management”, Vol. 25, pp. 150–151.

## Formalization of Cooperation and the Problem of Trust in Construction Supply Chains

### Summary

The issue of interorganizational trust is closely linked to the problem of risk. According to the transaction costs theory, contract is one of the structural governance mechanisms important to reduce risk in the case of hybrid forms

of interorganizational cooperation. However, the key element in the risk of opportunistic behaviour reduction could also be trust. Trust is indicated as a component of the relational governance mechanism, which reduces the risk of opportunistic behaviour and thereby transaction costs, the same as formal contracts, due to: lower costs of contracting, lower costs of monitoring and lower costs of adaptation. Due to the unresolved problem of substitutability and complementarity of contracts and trust, the level of interorganizational trust and the existence of contracts in construction supply chains have been examined. The aim of this study was also to establish whether the cooperation of enterprises in the construction industry is temporary (lasts no longer than the duration of a construction project) and how it affects the level of interorganizational trust. The theme of the article is

particularly interesting because the literature review shows that construction industry is characterized by a dominance of competitive relationships and an extremely low level of interorganizational trust. Price is the main criterion for business partner selection and cooperation is based on contracts which are never detailed and complete enough to guarantee the completion of construction project on time and at estimated cost and quality. The research study was based on qualitative research (FGI) and quantitative research (CATI) conducted among Polish construction companies.

### **Keywords**

trust, contract, durability and formalization of cooperation, construction supply chain

---