

Zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach budowlanych



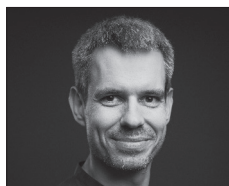
dr hab.
GRZEGORZ LESZCZYŃSKI,
PROF. UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Strategii Marketingowych
ORCID: 0000-0003-2989-9729



dr
ANNA ROGALA
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Strategii Marketingowych
ORCID: 0000-0002-6780-2265



dr inż.
JANUSZ SIGNETCKI
Wielkopolskie Przedsiębiorstwo
Inżynierii Przemysłowej
ORCID: 0000-0002-1679-3039



dr hab.
MAREK ZIELIŃSKI, PROF. UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Strategii Marketingowych
ORCID: 0000-0001-5697-3678

Celem niniejszego artykułu jest analiza wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami branży budowlanej w kontekście zarządzania relacjami z interesariuszami oraz wskazanie działań, jakie mogą być podejmowane w tym obszarze. Przedstawiono w nim między innymi koncepcję interesariuszy na gruncie zarządzania z uwzględnieniem jej najważniejszych aspektów.

Wstęp

Koncepcja interesariuszy zakłada, że każde przedsiębiorstwo powinno uwzględniać oddziaływanie innych podmiotów, które są zainteresowane jego funkcjonowaniem i mogą na to funkcjonowanie wpływać. W związku z tym należy analizować wspomniane oddziaływanie, uwzględniać je w planach przedsiębiorstwa lub zakładać jego ograniczenie. W zarządzaniu relacjami z interesariuszami przyjmuje się, że różni interesariusze mogą być w różnym stopniu zainteresowani tym, co dzieje się w przedsiębiorstwie i mieć różne możliwości wpływania na nie. Dlatego zakłada się, że z częścią z nich należy budować odpowiednie relacje, co może uchronić przedsiębiorstwo od zbytniego lub negatywnego wpływu interesariuszy na jego funkcjonowanie.

Koncepcja ta jest ugruntowana w literaturze, szczególnie dotyczącej projektów. Jest również znana w praktyce zarządzania. Z reguły nie uwzględnia się w niej projektów budowlanych, które poprzez swoją wielkość i skalę oddziaływania na otoczenie mogą mieć wielu interesariuszy. Relacje z nimi są specyficzne, co wynika przede wszystkim z czasowego aspektu projektów budowlanych. Z tego względu celem artykułu jest określenie wyzwań, jakie niesie implementacja koncepcji interesariuszy w projektach budowlanych. W artykule omówiono koncepcję interesariuszy, a termin „projekt budowlany” przedstawiono w aspekcie zarządzania realizacją przedsięwzięcia. Następnie przeanalizowano kluczowe aspekty pro-

jektów budowlanych i rozpatrzono interesariuszy takich projektów. W ostatniej części tekstu przedstawiono wyzwania wynikające ze specyfiki rynku oraz projektów budowlanych związanych z zarządzaniem relacjami z interesariuszami.

Koncepcja interesariuszy

W przypadku projektów relacje z interesariuszami są nawiązywane i rozwijane. Teoria interesariuszy podkreśla pogląd, że przedsiębiorstwa muszą być postrzegane jako działające w centrum sieci wzajemnie powiązanych interesariuszy, które tworzą, utrzymują oraz zwiększają wartość dodaną. Freeman [1] opisuje pojęcie interesariuszy jako dowolną grupę lub osobę, która może wpłynąć na osiągnięcie celu przedsiębiorstwa lub której projekt dotyczy. Według PMI [2] interesariuszami projektu są osoby i organizacje, które aktywnie uczestniczą w projekcie lub na których interesy mogą wpływać wyniki realizacji projektu lub zakończenia projektu. Interesariuszami projektu będą zatem grupy osób lub pojedyncze osoby, które biorą udział w projekcie lub mają oczekiwania wobec projektu. Nieco inne podejście do interesariuszy uwzględnia się w metodyce PRINCE2, w której nie określa się konkretnych stanowisk w projekcie, a jedynie role: klient, dostawca oraz biznes. Interesariusze wg PRINCE2 wpływają na projekt bądź projekt wpływa na nich [3]. Na potrzeby tego tekstu przyjmujemy, że zasadniczo istnieją dwie kategorie interesariuszy:

- interesariusze wewnętrzni, którzy w ramach organizacji są aktywnie zaangażowani w realizację projektu;
- interesariusze zewnętrzni, których dotyczy projekt lub jego konsekwencje.

Nie istnieje jedna, przyjęta typologia interesariuszy, którzy są właściwi dla danego projektu. Najczęściej badacze wskazują na następujące grupy interesariuszy: klienci, kierownicy projektów i projektanci, podwykonawcy, dostawcy, instytucje finansujące, użytkownicy oraz zróżnicowane społeczności. Z powodu różnorodności pod względem zawodu, kultury, poziomu wykształcenia, płci i odległości przestrzennej od projektu zainteresowane strony często prezentują szeroki zakres interesów, które należy uwzględniać poprzez realizację projektu [4]. W związku z powyższym interesariusze mogą mieć znaczący wpływ na ostateczne wyniki projektów.

Istotnym elementem sukcesu projektu jest zatem identyfikowanie przez menedżerów projektu ważnych i usankcjonowanych interesariuszy oraz rozpoznawanie i odpowiadanie na ich potrzeby oraz interesy. Wynika to z konieczności antycypowania reakcji interesariuszy na decyzje związane z realizacją projektów. Ich działania mogą wpływać na prowadzenie projektu i osiągnięcie celów projektowych [5, 6].

Proces zarządzania interesariuszami można ująć w następujące etapy [7]:

1. identyfikacja interesariuszy (wewnętrznych oraz zewnętrznych),
2. identyfikacja i ocena potrzeb oraz oczekiwań interesariuszy odnośnie do projektu,

3. ocena wpływu interesariuszy na projekt,
4. zarządzanie relacjami z interesariuszami.

W literaturze przedmiotu omawia się różne metody analizy interesariuszy dotyczące ich identyfikacji, klasyfikacji oraz oceny [8]. W niniejszym tekście skupiono się na podejściu zaproponowanym przez Olander [9], który bazując na wcześniejszych opracowaniach, rozwinął model do oceny wpływu interesariuszy uwzględniający w ocenie jego charakter, prawdopodobieństwo, intensywność oraz postawy interesariuszy.

Interesariusze, wchodząc w interakcje z realizowanymi projektami, mają określone potrzeby i oczekiwania. Oczekiwania należy rozpatrywać w ujęciu przedmiotowym (dotyczące przebiegu oraz efektów procesów i funkcji związanych z realizacją projektu) oraz normatywnym (dotyczące tego, w jaki sposób będą realizowane procesy i zadania). Deegan i Parkin [10] sugerują, by oczekiwania interesariuszy podzielić na te dotyczące informowania oraz udziału w konsultacjach (celem posiadania aktualnej wiedzy na temat stanu projektu) i dotyczące zaangażowania w pracę lub podejmowania decyzji (celem możliwości wpływania na przebieg projektu). Ocenie powinien podlegać stopień zgodności celów interesariuszy z celami projektu oraz stopień ich zainteresowania (z bardzo wysokim zainteresowaniem ma się do czynienia, gdy interesariusz chce wiedzieć o przebiegu wszystkich istotnych procesów projektu i chce na nie wpływać).

W kolejnym kroku ocenie podlega siła interesariuszy, która może być określana na podstawie dwóch atrybutów: zależności (znaczenie interesariusza dla wykonawcy projektu i możliwość zastąpienia danej relacji) oraz władzy (możliwość i stopień wpływu interesariusza na realizację projektu).

W efekcie oceny interesariuszy przez pryzmat poziomu ich zainteresowania oraz możliwości wpływania na procesy projektu i sposoby ich prowadzenia możliwe jest przypisanie interesariuszy do jednej z czterech grup w macierzy wpływu interesariuszy: arbitrow, tłum, graczy oraz aktywnych widzów [11]. Takie ujęcie pozwala na określenie, z którymi interesariuszami należy ściśle współpracować (gracze), którzy wymagają wyłącznie informowania (aktywni widzowie), którzy podtrzymywania satysfakcji z realizacji projektu oraz swojej roli w nim (arbitrzy), a którzy wyłącznie monitorowania (tłum) (rys. 1). Taka analiza może pomóc menedżerom projektu w sformalizowaniu procesu zarządzania interesariuszami [9].

Ocena interesariuszy bazująca na macierzy siły wpływu/zainteresowanie, obok modelu Salience, jest najczęściej rekomendowanym narzędziem przez PMI [2]. Mapowanie interesariuszy według macierzy wpływu nie jest gwarantem sukcesu i pojawiają się również głosy krytyki [12]. Między innymi Rajablu wraz ze współautorami [13] krytykują słabości

Rys. 1. Macierz interesariuszy

		Zaangażowanie / Zainteresowanie	
		Małe	Duże
Siła	Duża	Arbitrzy	Gracze
	Mała	Tłum	Aktywni widzowie

takiego podejścia, ponieważ nie uwzględnia ono złożoności sieci relacji. W podobnym tonie wypowiada się Aaltonen [14], który wskazuje na problem dotyczący braku możliwości uwzględnienia zmian w zachowaniu interesariuszy w całym cyklu projektu.

Uczestnicy rynku budowlanego

Według Prawa budowlanego z dnia 7 lipca 1994 r. art. 17 [15] uczestnikami rynku budowlanego są:

- inwestor – czyli osoba (fizyczna lub prawna), na której zlecenie jest realizowana inwestycja;
- inspektor nadzoru inwestorskiego (jeśli ustanowiono taki nadzór) – czyli osoba sprawująca w imieniu inwestora nadzór i kontrolę nad przebiegiem robót na budowie;
- projektant, architekt;
- kierownik budowy lub kierownik robót, reprezentujący wykonawcę [15].

Zazwyczaj klienta na budowie reprezentuje inspektor nadzoru, a w projektach innych realizowanych w Polsce pojawia się stanowisko inżyniera kontraktu, który jest przedstawicielem zamawiającego. Jest on upoważnionym umownie do kontaktów z wykonawcą i podejmowania decyzji technicznych oraz ekonomicznych związanych z prowadzeniem kontraktu. Wytycznymi do prowadzenia inwestycji przez inżyniera kontraktu są międzynarodowe standardy konsultantów FIDIC (Fédération Internationale Des Ingénieurs-Conseils). Wzory FIDIC dotyczą procedur przetargowych oraz zawierania umów i prowadzenia kontraktów budowlanych. Zespół inżyniera kontraktu zazwyczaj jest wieloosobowy, składa się ze specjalistów w branży budowlanej, sanitarnej, elektrycznej czy drogowej. Zgodnie ze standardami FIDIC odpowiedzialność za jakość spoczywa na wszystkich interesariuszach projektu [16].

W praktyce biznesowej wyzwaniem dla przedsiębiorstwa budowlanego realizującego inwestycje budowlane jest umiejętność kształtowania ścisłych relacji nie tylko z uczestnikami rynku zgodnie z prawem budowlanym, ale ze wszystkimi interesariuszami w otoczeniu przedsiębiorstwa budowlanego: podwykonawcami, dostawcami materiałów, władzami samorządowymi, instytucjami finansowymi, organizacjami społecznymi i ekologicznymi.

mi. W procesie przekazania obiektu w użytkowanie np. konieczna jest ścisła współpraca z nadzorem budowlanym czy przedstawicielami Państwowej Straży Pożarnej oraz Państwowej Inspekcji Sanitarnej. Niewątpliwie dla powodzenia inwestycji wyzwaniem dla generalnego wykonawcy jest umiejętność współdziałania ze swoimi podwykonawcami. Umowy zawarte między generalnym wykonawcą a podwykonawcami w przetargach z klientami prywatnymi nie są regulowane ścisłymi wytycznymi jak w Prawie zamówień publicznych [17], które zawiera przepisy regulujące zasady współdziałania i zawierania umów podwykonawczych przez wykonawców wyłonionych w przetargach publicznych. Wśród przepisów należy wskazać art. 463 ustawy, który wzmacnia ochronę podwykonawcy – nie miał swojego odpowiednika w poprzedniej ustawie o zamówieniach publicznych. Zgodnie z nim umowa o podwykonawstwo nie może zawierać postanowień kształtujących prawa i obowiązki podwykonawcy w zakresie kar umownych oraz warunków wypłaty wynagrodzenia, w sposób dla niego mniej korzystny niż prawa i obowiązki generalnego wykonawcy, ukształtowane postanowieniami umowy pomiędzy zamawiającym a generalnym wykonawcą. Do tej pory nie było regulacji, które uzależniałyby treść umowy podwykonawczej od zawartej pomiędzy zamawiającym a wykonawcą [17].

Wyzwania związane z zarządzaniem relacjami z interesariuszami

Współpraca między przedsiębiorstwami działającymi na rynku budowlanym jest realizowana w ramach projektów budowlanych. Jednocześnie należy wskazać za Loosemore, Raftery i Reilly [18] oraz Oppong z zespołem [4], że o ile podejście do zarządzania interesariuszami zostało rozwinięte i przyjęte w sektorze produkcji, o tyle niewiele uwagi poświęca się temu tematowi w sektorze budowlanym. Wpływ na to mogą mieć czynniki, które oddziałują na proces prowadzenia projektów budowlanych oraz sprawiają, że tradycyjne metody zarządzania interesariuszami w projektach są w przypadku projektów budowlanych ograniczone. Należy jednak zauważyć, że rozważania te nie dotyczą małych projektów budowlanych.

Do wyzwań związanych z zarządzaniem relacjami z interesariuszami można zaliczyć:

- wysoki stopień niepewności związany z funkcjonowaniem branży budowlanej,
- zaangażowanie wielu zainteresowanych stron,
- relacje z jednostkami administracyjnymi.

Projekt budowlany można postrzegać jako ekonomiczne koalicje skupione wokół formalnych kontraktów. Szczęólnego znaczenia, w związku z kosztami, złożonością, nowością i niepewnością, nabiera formalna umowa [19]. Ponieważ żaden z „koalicjantów” nie jest w stanie przewidzieć zmian rynkowych, a koalicja może oznaczać nawet kilkadziesiąt zaangażowanych podmiotów, które symultanicznie wykonują swoje zadania, mając na uwadze ograniczony czas, posiadając zróżnicowaną wiedzę i różnie postrzegając ryzyko [20], projekty budowlane są związane z szeregiem problemów, które należy rozwiązać, by zbudować, zrekonstruować budynek lub nim zarządzać [21].

Wysoki stopień niepewności wynika również z faktu orientacji transakcyjnej przedstawicieli branży budowlanej [22]. Przedsiębiorstwa są ze sobą powiązane za pośrednictwem zależności wynikających z projektu, do którego doszło na drodze przetargu, i potrzebują się do realizacji uzgodnionych formalnie celów. Podwykonawcy są w efekcie często uzależnieni od klientów mających silniejszą pozycję oraz oczekujących dopasowania do swojego sposobu działania [23] i zarządzają projektami w oparciu o formalne kontrakty [24]. Tymczasem często można obserwować zmiany w dokumentach projektowych na etapie budowy, wynikające ze zmieniających się potrzeb użytkowników lub ze względu na zmianę w zapotrzebowaniu rynku, a rysunki oraz specyfikacje nierzadko mają błędy i pominięcia. Stąd też współpraca w projektach budowlanych jest definiowana przez konflikt, u którego źródeł leżą roszczenia jednej ze stron (kary za błędy lub roszczenia za dodatkowo wykonane prace) [25]. Prowadzi to do rosnącej formalizacji współpracy celem minimalizacji ryzyka.

Ostatnim elementem w tym obszarze są występujące ograniczenia zasobowe, które skutkują zależnością od podmiotów posiadających rzadkie zasoby. Dlatego też warunki współpracy nierzadko są narzucane przez silniejszego, często oportunistycznego partnera [26], oczekującego dopasowania się do swoich wymagań, a sama współpraca ma charakter krótkoterminowy [27].

Obiekty budowlane są projektami o dużym zakresie postawionych zadań, długim czasie realizacji i życia, znacznym koszcie wytworzenia oraz użytkowania, a przede wszystkim charakteryzują się istotnym oddziaływaniem na środowisko, które często bezpośrednio kształtują. Z jednej strony może to być źródłem różnych kontrowersji, bowiem z racji wielkości, złożoności i braku określenia wpływu inwestycji na otoczenie oraz środowisko po za-

kończeniu projektu, projekty budowlane nierzadko skupiają na sobie uwagę publiczną i mogą rodzić liczne kontrowersje [8]. Z drugiej zaś występuje duża liczba oraz różnorodność interesariuszy inwestycyjno-budowlanych zainteresowanych poszczególnymi etapami projektu, co może prowadzić do złożonych wzajemnych powiązań między nimi i do sprzecznych interesów. W związku z tym kwestia, która jest bardzo ważna dla jednej grupy interesariuszy, może mieć najniższy priorytet wśród innych grup [8]. Może to być również źródłem konfliktów. Ostatnim aspektem pozostaje czas trwania projektu. Zakończenie projektu budowlanego oznacza inny moment dla dostawcy czy inwestora, a jeszcze inny dla społeczności lokalnej. Stąd też należy przyjąć, że zmianie mogą ulegać cele, a co za tym idzie, również poziom zainteresowania oraz możliwość wpływania na projekt.

Ostatnie wyzwanie jest związane z faktem zaangażowania struktur administracyjnych i dotyczących go procedur przetargowych. Praktyki zamówień publicznych sprawiają, że wykonawcy są niechętni do ujawniania problemów, które dostrzegli przy składaniu oferty [24]. Procedury przetargowe, podejście kosztowe do oceny ofert oraz końcowego efektu projektu budowlanego przyczyniają się do postaw oportunistycznych i nieujawniania przez interesariuszy swoich celów [28]. W związku z tym branża budowlana jest postrzegana jako ryzykowna oraz nierzetelna, a współpraca między „koalicjantami” cechuje brak wzajemnego zaufania [29].

W tym miejscu należy zaznaczyć, że celem autorów nie było zidentyfikowanie pełnej listy wyzwań stojących przed realizacją projektów budowlanych, a jedynie wskazanie na kluczowe, które będą niosły konsekwencje dla kształtowania relacji między zainteresowanymi stronami. Omówione obszary wyzwań rynku budowlanego sprawiają, że tradycyjne podejście do zarządzania relacjami z interesariuszami nie do końca się sprawdza [8]. Z jednej strony wpływają na to ograniczenia poznawcze kierowników projektów, którzy nie są w stanie poznać w pełni zmieniających się celów interesariuszy oraz dokonać oceny ich wpływu na projekt. Z drugiej zaś wraz ze wzrostem rozmiarów i złożoności projektu niemożliwe staje się określenie granic sieci interesariuszy [5]. Stąd też pojawiają się postulaty, by stosować zróżnicowane metody wspomagające zarządzanie relacjami z interesariuszami [8].

Zarządzanie relacjami z interesariuszami

Wypracowanie praktycznego rozwiązania zarządzania relacjami z interesariuszami w projekcie budowlanym wymaga uwzględnienia działań strategicznych i operacyjnych w odniesieniu do interesariuszy zewnętrznych oraz wewnętrznych. Wynika to z różnicy w możliwości oddziaływania na te grupy inte-

resariuszy. Trzeba przy tym przyjąć, że relacje z interesariuszami mogą rozpoczynać się i być rozwijane w każdej fazie projektu budowlanego (projektowanie, budowa, eksploatacja, rozwój) oraz trwać od jednej po wszystkie fazy. Z tego względu relacje z interesariuszami są czynnikiem wpływającym na spójność projektu, jego długookresową efektywność i wymianę wiedzy.

W przypadku interesariuszy zewnętrznych wdrożenia wymagają następujące procesy strategiczne:

- Identyfikacja interesariuszy – źródłem aktywacji procesu jest każdorazowe rozpoczęcie nowego projektu, a efektem końcowym procesu jest lista interesariuszy wraz z potrzebami i oczekiwaniami poszczególnych interesariuszy (w obszarze informowania oraz zaangażowania).
- Ocena oddziaływania interesariuszy – proces aktywowany wraz z rozpoczęciem nowego projektu, po identyfikacji interesariuszy i ich potrzeb względem projektu. Proces wymaga analizy poszczególnych interesariuszy ze względu na stopień ich wpływu na projekt oraz zakres zainteresowania projektem. Efektem procesu jest kategoryzacja interesariuszy na wspomnianej dwuwymiarowej macierzy wpływu.
- Tworzenie wartości dla interesariuszy – proces ma charakter ciągły, działania obejmują wyznaczenie kluczowych korzyści dla poszczególnych typów interesariuszy. Drugim działaniem w ramach tego procesu jest przypisanie treści komunikowanych poszczególnym kategoriom interesariuszy.
- Natomiast na poziomie operacyjnym procesy związane z interesariuszami zewnętrznymi obejmują następujące elementy:
 - Rejestrowanie zdarzeń – zbieranie zdarzeń standaryzowanych w postaci listy zdarzeń, które zmieniają wpływ interesariusza bądź jego zainteresowanie projektem i diagnozę kierunku tej zmiany. Efektem końcowym procesu jest sygnał o potencjale do zmiany charakteru relacji.
 - Rozwijanie relacji – działania obejmujące sygnalizowanie potrzeby naprawiania, utrzymania lub rozwoju relacji. Efektem procesu jest lista działań skierowanych do interesariuszy.
 - Komunikacja z interesariuszami – planowanie komunikowania treści dopasowanych do potrzeb kategorii interesariuszy, narzędzi i częstotliwości komunikacji, w którego efekcie powstanie plan komunikacji.
 - Monitorowanie relacji – pomiar jakości relacji z interesariuszami, w których efekcie następuje określenie poziomu jakości relacji z poszczególnymi interesariuszami. Wykorzystane mogą być w tym celu standaryzowane ankiety.

W przypadku kształtowania relacji z interesariuszami wewnętrznymi w projekcie budowlanym ma się do czynienia z innymi proce-



sami, a także z innym charakterem relacji niż w przypadku relacji z interesariuszami zewnętrznymi. Są to następujące procesy:

- Tworzenie przyjaznej atmosfery – zbieranie i analiza informacji na temat atmosfery pracy pod kątem ustalenia obszarów kluczowych dla pracowników, diagnoza aktualnej atmosfery pod kątem wskazania obszarów satysfakcjonujących i wymagających poprawy oraz przekazanie rekomendacji dotyczących kształtowania pozytywnej atmosfery pracy do zarządu. Efektem procesu może być lista wytycznych dotyczących kształtowania pozytywnej atmosfery pracy, zestawiony w ramach listy pytań i listy działań. W ramach tego procesu warto zwrócić także uwagę na procesy podrzędne: kształtowanie norm, kultury organizacyjnej oraz klimatu organizacyjnego i budowanie zaangażowania oraz zaufania pracowników.
- Komunikacja wewnętrzna – opracowanie procesu komunikacji strategicznej zawierającej: planowanie i realizację komunikacji wewnętrznej w odniesieniu do misji, wizji, strategii oraz zmian organizacyjnych, monitorowanie działań komunikacyjnych o charakterze strategicznym i wprowadzanie usprawnień. Proces ten powinien też prowadzić do opracowania planu komunikacji wewnętrznej o charakterze operacyjnym, obejmującego działalność przedsiębiorstwa budowlanego w zakresie: przekazywania informacji, budowania pozytywnego wizerunku wewnętrznego, tworzenia pozytywnej atmosfery pracy, motywowania pracowników, monitorowania działań komunikacyjnych o charakterze operacyjnym, wprowadzania usprawnień.
- Rejestrowanie zdarzeń, które zmieniają nastawienie pracowników do projektu bądź ich zainteresowanie projektem i diagnozowanie kierunku tej zmiany. Efektem procesu jest sygnał o potencjale do zmiany charakteru relacji (do procesu monitorowania).
- Monitorowanie relacji z pracownikami – pomiar nastrojów pracowniczych stanowiących efekt procesu.

Z punktu widzenia efektywności funkcjonowania organizacji prowadzącej projekty budowlane konieczne jest wdrożenie procesów związanych z kształtowaniem relacji zarówno z interesariuszami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Wymaga to odpowiedniego przygotowania pracowników przedsiębiorstw budowlanych do ich implementacji oraz przedstawienia korzyści z nich płynących.

Implikacje zarządcze

Zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach budowlanych jest długotrwałym, żmudnym procesem, wymagającym zaangażowania całej organizacji na różnych jej szczeblach zarządzania. Niewątpliwie odgórne polecenia kadry zarządzającej w organizacji oraz zrozumienie idei marketingu re-

lacyjnego przez właścicieli i zarząd czy radę nadzorczą ułatwiają osiągnięcie zamierzonych celów. Ważne jest przekonanie liderów przedsiębiorstw budowlanych, kadry menedżerskiej, że to właśnie na nich spoczywa obowiązek pokazania dobrych przykładów, wskazania korzyści z wdrażania założeń partnerstwa z interesariuszami. Działanie takie umożliwia zróżnicowanie swojej pozycji i uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami budowlanymi.

Warto pamiętać, że pełen sukces jest możliwy przy zaangażowaniu wszystkich pracowników, niezależnie od stanowiska, stażu i zajmowanej pozycji. Dlatego trzeba zwrócić szczególną uwagę na kwalifikacje oraz kompetencje pracowników odpowiedzialnych za komunikację, kształtowanie relacji z klientami i z całym otoczeniem przedsiębiorstwa budowlanego. Istotne będą kwalifikacje pracownika przedsiębiorstwa budowlanego w zakresie nie tylko wiedzy technicznej, ale również umiejętności interpersonalnych wykorzystywanych w relacjach z innymi.

Budowanie relacji z interesariuszami w projektach budowlanych jest zjawiskiem wielopłaszczyznowym, interdyscyplinarnym, rozpatrywanym także w aspekcie etycznym. Szczególnie aspekt przestrzegania uczciwości i działań etycznych powinien być podkreślany jako główny fundament partnerskich relacji między kontrahentami.

Dalej przedstawiono bardziej szczegółowe rekomendacje zarządcze.

- Przedsiębiorstwa budowlane w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinny aktywnie i świadomie kształtować ścisłe relacje ze swoimi klientami oraz interesariuszami i być bardziej aktywną stroną relacji, na której spoczywa główny ciężar jej kształtowania, wskazywania korzyści oraz dawania dobrego przykładu etycznych działań.
- Niezbędne jest systemowe kompleksowe podejście w każdym pionie organizacyjnym, wdrożenie odpowiednich procedur, „księgi dobrych praktyk”, druków audytów monitorujących procesy, formularzy analiz satysfakcji klienta oraz oceny 360 stopni pracowników. Permanentna edukacja i szkolenia pracowników w tym zakresie powinny być wpisane w roczne plany działań działu HR.
- Korzyści z dobrych relacji z przedsiębiorstwem budowlanym są odczuwalne także dla zamawiających usługi budowlane w wymiarze wskaźników konkurencyjności (szybsze terminy dostawy, optymalizacje rozwiązań technicznych, wyższa jakość), co należy eksponować na etapie zawiązywania relacji.
- Istotnym wyzwaniem w przyszłości dla zarządzających przedsiębiorstwem jest wykorzystanie siły partnerstwa z klientem w strategii działania przedsiębiorstw budowlanych. Kluczowym filarem tej długotrwałej relacji powinno stać się zapewnienie odpowiedniej jakości usług/produktów, serwisu pogwarancyjnego

oraz odpowiednio nastawionych względem klienta, kompetentnych pracowników.

- Dalszemu doskonaleniu powinny podlegać czynniki warunkujące zbudowanie relacji partnerskich na rynku budowlanym, szczególnie w zakresie elementów niezwiązanych z pozycją cenową ofertową wykonawcy budowlanego. Dotyczy to m.in. terminowości, doradztwa, kompleksowości oferty, jakości materiałów, innowacyjnych rozwiązań i realizacji np. ekologicznych niskoemisyjnych obiektów.
- Niezbędna jest również dalsza, wytężona praca nad budowaniem partnerstwa w pierwszej kolejności z własnymi podwykonawcami, co sprzyja lepszemu dostępowi do szerszego grona potencjalnych nowych klientów oraz umożliwi szybsze dostawy materiałów budowlanych w systemie „just in time”. Ważnymi postaciami odgrywającymi pierwszorzędną rolę przy budowaniu reputacji przedsiębiorstwa budowlanego są także: konsultanci, doradcy i inspektorzy nadzoru budowlanego, projektanci oraz architekci. Relatywnie duże znaczenie ma także aktywność na polu wydarzeń branżowych, takich jak targi, konferencje czy webinaria. Przy większych strukturach przedsiębiorstw budowlanych zaleca się rozwijać działy badań i rozwoju, które są motorem napędowym w inicjowaniu unikatowych nowych pomysłów. Kształtują one relacje z uczelniami, wymieniając się wiedzą oraz doświadczeniami i sięgają wspólnie przy projektach po dofinansowanie. Zaleca się aktywny kontakt z instytucjonalnym otoczeniem biznesowym (rozumianym jako stowarzyszenia branżowe, instytucje finansowe oraz towarzystwa ubezpieczeniowe), którego podmioty mogą być cennym źródłem wiarygodnej informacji dla organizacji i umożliwić jej np. dostęp do finansowania oraz szybsze reagowanie na zmiany trendów rynkowych [30].

Podsumowanie

Zmiany zachodzące obecnie na rynku budowlanym w zakresie usług świadczonych przez przedsiębiorstwa na nim działające uzasadniają, zdaniem autorów, konieczność bardziej holistycznego spojrzenia na problematykę relacji. Analiza kształtowania relacji z interesariuszami w projektach budowlanych prowadzi do wniosku, że proces ten wiąże się z wieloma wyzwaniami po stronie podmiotów świadczących usługi tego typu. Są one związane między innymi z przeciwstawnymi oczekiwaniami różnych grup interesariuszy w zakresie kształtowania relacji, które mogą się wzajemnie wykluczać pod kątem możliwości ich spełnienia przez organizację. Implementacja rozwiązań proponowanych przez autorów w niniejszym artykule może wspomóc zarządzających w tych działaniach. Należy jednak rozpatrzeć szereg aspektów kluczowych

z punktu widzenia powodzenia całego procesu. Odnoszą się one zarówno do obszaru relacji wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Pracownicy powinni być odpowiednio przygotowani do dokonywania miarodajnej oceny wagi oraz wpływu poszczególnych interesariuszy zewnętrznych, aby analizy były prowadzone w oparciu o istotne kryteria i w sposób obiektywny. Ponadto w procesie kształtowania relacji zewnętrznych konieczne jest monitorowanie efektów nie tylko ekonomicznych, ale również pozaekonomicznych (np. satysfakcja z realizacji projektu) w celu pozyskania rynku referencyjnego (inwestorzy). W tym obszarze wyzwaniem staje się wypracowanie mierników, jak również uzyskanie odpowiedniego poziomu zaangażowania pracowników w zbieranie ocen oraz motywacji interesariuszy do udzielania wiarygodnych odpowiedzi. O zaangażowanie pracowników należy również dbać w kontekście podtrzymywania i rozwijania relacji po zakończeniu projektu budowlanego (lub po okresie reklamacyjnym). W większości przedsiębiorstw budowlanych, z racji widocznych braków efektów ekonomicznych takich działań (np. brak płatności ze strony klienta za przyjęcie zgłoszenia reklamacyjnego), rzadko są oni do tego motywowani.

Ważne jest również zapewnienie odpowiedniej komunikacji między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami. Konieczne jest dbanie o sprawny, bardziej efektywny przepływ informacji między osobami zaangażowanymi w realizację danego projektu a resztą organizacji. Z kolei komunikacja do otoczenia, ukierunkowana na kształtowanie pozytywnych relacji, powinna uwzględniać różne grupy odbiorców, między innymi tych interesariuszy, którzy pozostaną z inwestycją budowlaną na lata. Na etapie realizacji projektu mogli oni bowiem nie być istotni, ale mogą być ważni w trakcie użytkowania obiektu.

Bibliografia

- [1] R.E. Freeman, 1984, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, MA.
- [2] PMI, 2013, A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 5th edn., Project Management Institute Inc, Newtown Square, PA.
- [3] P. Eskerod i M. Huemann, 2013, Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. International Journal of Managing Projects in Business, 6(1), <https://doi.org/10.1108/17538371311291017>.
- [4] G.D. Oppong, A.P. Chan i A. Dansoh, 2017, A review of stakeholder management performance attributes in construction projects, International Journal of Project Management, 35(6), 1037–1051, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.015>.
- [5] J. Yang, Q. Shen i M. Ho, 2009, An overview of previous studies in stakeholder management and its implications for the construction industry, Journal of Facilities Management, 7 No. 2, 159–175, <https://doi.org/10.1108/14725960910952532>.
- [6] J. Bizon-Górecka i J. Górecki, 2017, Influence of Selected Stakeholders of Construction Investment Projects on the Course of Project, [w:] IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 245, No. 7, IOP Publishing, doi:10.1088/1757-899X/245/7/072018.
- [7] M. Trocki, 2012, Kompleksowa ocena projektów, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkola Główna Handlowa, 113, 7–23.
- [8] K.Y. Mok, G.Q. Shen i J. Yang, 2015, Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions, International Journal of Project Management, 33(2), 446–457, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.007>.
- [9] S. Olander, 2007, Stakeholder impact analysis in construction project management, Construction Management and Economics, 25 (3), 277–287, <https://doi.org/10.1080/01446190600879125>.

- [10] B. Deegan i J. Parkin, 2011, Planning cycling networks: human factors and design processes [w:] Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Engineering Sustainability (164, (1), 85–93), Thomas Telford Ltd.
- [11] G. Johnson, K. Scholes i R. Whittington, 2002, Exploring corporate strategy. Financial Times Prentice Hall.
- [12] G.F. De Oliveira i R. Rabecchini Jr, 2019, Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study, International Journal of Project Management, 37(1), 131–144, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>.
- [13] M. Rajablu, G. Marthandan i W.F.W. Yusoff, 2015, Managing for stakeholders: The role of stakeholder-based management in project success, Asian Social Science, 11(3), 111, <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n3p111>.
- [14] K. Aaltonen, 2011, Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process, International Journal of Project Management, 29, 165–183, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.001>.
- [15] Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19940890414> [dostęp: 20.10.2021].
- [16] <https://fidic.org/about-us/our-values> [dostęp: 15.12.2021].
- [17] Prawo zamówień publicznych z dnia 11 września 2019 r., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU-20190002019/U/D20192019L.pdf> [dostęp: 30.11.2021].
- [18] M. Loosemore, J. Raftery i C. Reilly, 2006, Risk management in projects. Routledge.
- [19] L. Huemer, 2004, Activating trust: the redefinition of roles and relationships in an international construction project. International Marketing Review, Vol. 21, No. 2, 187–201, <https://doi.org/10.1108/02651330410531394>.
- [20] M.P. Buvik i M. Rolfsen, 2015, Prior ties and trust development in project teams – A case study from the construction industry, International Journal of Project Management, 33(7), 1484–1494, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.002>.
- [21] G. Wood, P. McDermott i W. Swan, 2002, The ethical benefits of trust based partnering: the example of the construction industry, Business Ethics: A European Review, 11(1), 4–13.
- [22] M. Zieliński, 2014, Siła w relacjach biznesowych, Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Zarządzanie relacjami w biznesie. Współczesne wyzwania, 182, 65–75.
- [23] J. Signetki, 2012, Uwarunkowania realizacji koncepcji marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce, [w:] Waśkowski Z, Zieliński M. (red.), Trendy i koncepcje w marketingu i sprzedaży business-to-business. Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- [24] Z. Jiang, S.C. Henneberg i P. Naudé, 2011, Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence. Journal of Business and Industrial Marketing, 27(1), 3–15, <https://doi.org/10.1108/08858621211188920>.
- [25] A. Kadeřovs, 2004, Trust in project relationships – inside the black box, International Journal of Project Management, 22(3), 175–182, [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00031-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00031-0).
- [26] A. Laan, N. Noorderhaven, H. Voordijk i G. Dewulf, 2011, Building trust in construction partnering projects: An exploratory case-study, Journal of Purchasing and Supply Management, 17(2), 98–108, <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2010.11.001>.
- [27] G. Leszczyński, M. Zieliński i E. Pullins, 2013, Adaptation in Business Relationships: Study of Bonds with Key Customers in Construction Industry. The 29th Annual IMP Conference: Building and Managing Relationships in a Global Network: Challenges and Necessary Capabilities, Atlanta, 1–12.
- [28] A. Dubois i L.-E. Gadde, 2000, The Construction Industry as a Loosely Coupled System – some implications for learning, Work in progress, Dep. of Industrial Marketing, Chalmers University of Technology.
- [29] J. Fazalgic, 2015, Zaufanie w polskim biznesie, Raport z pierwszego w Polsce ogólnopolskiego badania, http://fazalgic.pl/wp-content/uploads/2017/02/Zaufanie-w-biznesie_Fazalgic%CA87.pdf [dostęp: 10.03.2021].
- [30] J. Signetki, 2011, Relacje partnerskie z klientami a konkurencyjność przedsiębiorstw budowlanych, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 244–253.

DOI: 10.5604/01.3001.0015.6996

PRAWIDŁOWY SPOSÓB CYTOWANIA
Leszczyński Grzegorz, Rogala Anna, Signetki Janusz, Zieliński Marek, 2022, Zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach budowlanych, „Builder” 2 (295). DOI: 10.5604/01.3001.0015.6996

Streszczenie: Rozważania dotyczące zarządzania relacjami z interesariuszami pojawiają się w literaturze polsko- i obcojęzycznej od wielu lat. Relacje są przedmiotem badań oraz dociekań zarówno ośrodków akademickich, jak i środowisk praktyków działających głównie na rynkach business-to-business (B2B).

Jednak stosunkowo rzadko rozważania te dotyczą rynku usług budowlanych. Tymczasem ze względu na swoje uwarunkowania wymaga on szczególnego podejścia do zarządzania relacjami zachodzącymi między przedsiębiorstwem budowlanym i jego interesariuszami w trakcie realizacji projektu budowlanego. Celem niniejszego artykułu jest analiza wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami branży budowlanej w kontekście zarządzania relacjami z interesariuszami oraz wskazanie działań, jakie mogą być podejmowane w tym obszarze. W artykule przedstawiono koncepcję interesariuszy na gruncie zarządzania z uwzględnieniem jej najważniejszych aspektów. Następnie przeanalizowano kluczowe aspekty projektów budowlanych i rozpatrzono interesariuszy takich projektów. W kolejnej części tekstu przedstawiono procesy, jakie mogą być uruchomione w przedsiębiorstwach budowlanych w ramach zarządzania relacjami z interesariuszami. Procesy te dotyczą interesariuszy zewnętrznych oraz wewnętrznych, w każdym przypadku przedstawiono działania w ramach procesu i spodziewane efekty. Artykuł wierczy implikacje zarządcze.

Słowa kluczowe: zarządzanie relacjami, projekty budowlane, zarządzanie projektem, rynek B2B

Abstract: MANAGING RELATIONS WITH STAKEHOLDERS IN CONSTRUCTION PROJECTS. Considerations concerning stakeholder relations management have appeared in Polish and foreign literature for many years. Relations have been the subject of research and investigation in both academic circles and among practitioners operating mainly in B2B markets. However, these considerations are relatively rarely applied to the market of construction services. Nevertheless, due to its specific nature, it requires a specific approach to managing relations between a construction company and its stakeholders. The aim of this article is to analyse the challenges faced by construction companies in the context of stakeholder relations management and to indicate measures which could be taken in this area. This paper presents the concept of stakeholders from the management perspective emphasising its key aspects. Subsequently, key aspects of construction projects are analysed and stakeholders of such projects are considered. In the last part of the text, processes that can be activated in construction companies as part of stakeholder relations management are presented. These processes relate to external and internal stakeholders, and in each case the activities within the process and the expected effects are presented.
Keywords: relationships management, construction projects, project management, B2B market