

Współpraca partnerska z generalnymi wykonawcami w opiniach podwykonawców robót

Dr inż. Agnieszka Leśniak, Politechnika Krakowska

1. Wprowadzenie

Celem uczestników inwestycyjnego procesu budowlanego jest jego realizacja zgodnie z projektem i specyfikacją, w założonym czasie, przy zaplanowanych kosztach i odpowiedniej jakości. Uczestnicy procesu: inwestor, wykonawca czy podwykonawca stanowią szczególny zespół, którego współpraca powinna opierać się na wzajemnym zaufaniu i dążeniu do osiągnięcia tego celu. Tymczasem w praktyce cele uczestników często nie pokrywają się i występuje między nimi silny brak zaufania, a wg [1], to właśnie zaufanie jest jednym z istotnych czynników prowadzących do sukcesu bądź niepowodzenia przedsięwzięcia budowlanego.

W latach 90. modnym sposobem realizacji przedsięwzięć budowlanych stał się partnering. Jest to koncepcja realizacji przedsięwzięcia, która z założenia opiera się na trzech zasadach: długotrwałej współpracy, zaufaniu i wspólnych celach. Dostępna literatura i systematyczne publikacje zawierające przykłady współpracy partnerskiej [2, 3, 4] potwierdzają ciągłe zainteresowanie tym tematem.

W pracach [5, 6] przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród polskich generalnych wykonawców dotyczące ich relacji z podwykonawcami robót. Wyniki tych badań wykazały, że generalni wykonawcy wykazują tendencję do nawiązywania długotrwałej partnerskiej współpracy, a czynnikiem mającym największy wpływ na decyzję o ponownej współpracy jest zaufanie do sprawdzonego podwykonawcy, będące podstawą współpracy partnerskiej.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników kolejnych badań dotyczących współpracy partnerskiej generalnych wykonawców z podwykonawcami, tym razem z punktu widzenia podwykonawców robót. W wyniku badań wskazano czynniki, które wpływają na decyzje podwykonawców o ich ewentualnym podjęciu, zidentyfikowano, a także dokonano hierarchizacji korzyści i wad tej formy współpracy w opiniach podwykonawców. Uzyskane wyniki porównano z rezultatem wspomnianych badań przeprowadzonych w 2008 roku wśród generalnych wykonawców.

2. Charakterystyka podwykonawców uczestniczących w badaniach

Na przełomie lat 2008 i 2009 przeprowadzono pilotażowe badania wśród polskich firm budowlanych. Ankiety zostały skierowane do mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw budowlanych. Zgodnie z załącznikiem I do rozporządzenia Komisji (WE) 364/2004 zatrudniają one średniorocznie nie więcej niż odpowiednio: – 10, – 49 i – 250 osób. Według Rocznika Statystycznego z 2008 roku [7], firmy zatrudniające nie więcej niż 99 osób stanowią 99,7% podmiotów budowlanych na rynku polskim. Powszechnie wiadomo także, że to właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa biorą

udział w realizacji przedsięwzięć budowlanych najczęściej jako podwykonawcy robót.

W badaniach wzięły udział 52 firmy, których siedziby znajdują się na terenie południowej Polski. Charakterystykę przedsiębiorstw biorących udział w badaniach podano w tabeli 1.

Największy udział w strukturze badanych przedsiębiorstw (48% odpowiedzi) mają firmy zatrudniające poniżej 20 pracowników. W dalszej kolejności firmy zatrudniające od 20 do 49 osób (23%). 88% badanych nie zatrudnia więcej niż 99 osób i żadna z firm więcej niż 250.

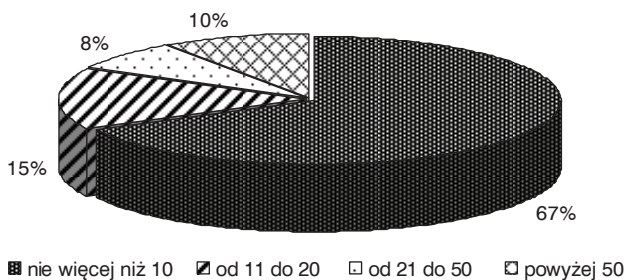
Wszyscy uczestniczący w badaniach potwierdzili swoją działalność w charakterze podwykonawcy robót. Średnia liczba kontraktów w roku 2008, w których badane firmy brały udział jako podwykonawcy to 13. Najmniejsza zadeklarowana liczba to 1, a największa 85. Podane przez badanych odpowiedzi pogrupowano następnie do zaproponowanych przedziałów i uzyskane wyniki zilustrowano na rysunku 1.

Nie więcej niż 10 zrealizowanych zleceń na wykonanie robót w charakterze podwykonawcy w roku 2008 zadeklarowało 67% przedsiębiorstw, a 10% podało, że było ich więcej niż 50.

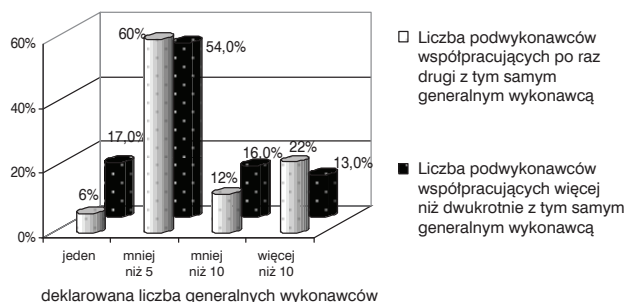
Odpowiedzi dotyczące rodzaju działalności przedsiębiorstwa jako podwykonawcy były bardzo zróżnicowane. Najczęściej pojawiały się: roboty ogólnobudowlane, ziemne

Tabela 1. Struktura zbioru badanych przedsiębiorstw wg liczby zatrudnienia

Liczba zatrudnionych w 2008 roku	Ilość odpowiedzi	% badanych
Mniej niż 20	25	48
Od 20 do 49	12	23
Od 50 do 99	9	17
Od 100 do 250	6	12
Razem	52	100



Rys. 1. Struktura zbioru badanych przedsiębiorstw wg liczby kontraktów realizowanych w charakterze podwykonawcy w 2008 r.



Rys. 2. Współpraca podwykonawców z wybranymi generalnymi wykonawcami

i betonowe, murowe, blacharsko-dekarskie, posadzkarskie, wykończeniowe, instalacje wod-kan. Ponad połowa (60%) badanych przedsiębiorstw wskazała lokalny zasięg działania. W dalszej kolejności był rynek ogólnokrajowy (30%) i lokalny (10%).

3. Współpraca partnerska w opiniach podwykonawców

Pierwsze pytania zawarte w kwestionariuszu miały na celu wykazanie czy podwykonawcy podejmują po raz kolejny współpracę z generalnymi wykonawcami i jeśli tak, to z iloma z nich współpracują długofalowo. Uzyskane odpowiedzi zilustrowano graficznie na rysunku 2. Wszyscy uczestniczący w badaniach podwykonawcy zadeklarowali, że podczas swojej działalności zdarzyło im się współpracować po raz kolejny z tym samym generalnym wykonawcą. Spośród 52 firm 66% twierdzi, że po raz drugi współpracowała z co najmniej jednym, ale mniej niż z pięcioma generalnymi wykonawcami. 22% badanych wskazało na więcej niż 10 generalnych wykonawców, przy czym należy podkreślić, że takich odpowiedzi udzielili podwykonawcy zatrudniający powyżej 100 osób. Większość (71% pytanych) zadeklarowała, że co najmniej z 5 generalnymi wykonawcami współpracuje bądź współpracowała więcej niż dwukrotnie. Przy czym 9 podwykonawców tej grupy potwierdziło taką współpracę tylko z jednym generalnym wykonawcą. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi

można twierdzić, że podwykonawcy chętnie podejmują długofalową współpracę z generalnymi wykonawcami.

Kolejnym celem prowadzonych badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki skłaniają podwykonawców do decyzji o nawiązaniu ponownej współpracy i którym z nich przypisują oni największą wagę. W badaniach zaproponowano wstępnie pięć takich czynników. Należą do nich:

1. zadowolający przebieg poprzedniej współpracy,
2. zaufanie do sprawdzonego generalnego wykonawcy,
3. dobre relacje i wzajemna komunikacja,
4. łatwość rozwiązywania pojawiających się problemów,
5. wzajemny szacunek i rozumienie chęci osiągnięcia korzyści każdej strony.

Celowo pominięto wynagrodzenie mając świadomość wysokiej rangi tego czynnika. Podwykonawcy wyrażali swoją opinię zaznaczając jedną z możliwych odpowiedzi, które punktowano w sposób następujący: nieistotne – 1 punkt, mało istotne – 2, istotne – 3 i bardzo istotne – 4 punkty.

Dla każdego czynnika obliczono następnie średnią ze wzoru:

$$S_i = \frac{\sum_{j=1}^{N_i} a_{ij}}{N} \quad \text{dla } i=1,2,\dots,l \quad (1)$$

gdzie:

S_i – średnia i -tego „czynnika wpływu”,

N_i – całkowita liczba odpowiedzi dla i -tego „czynnika wpływu”;

a_{ij} – stopień wpływu przyznany i -temu „czynnikiowi wpływu” w j -tej odpowiedzi.

Pozwoliło to uszeregować czynniki według ważności. Uzyskane wyniki podano w tabeli 2.

Z rezultatów badań zamieszczonych w tabeli 2 wynika, że zadowolający przebieg poprzedniej współpracy jest czynnikiem mającym największy wpływ na decyzję o ponownej współpracy. Drugim w kolejności, ważnym czynnikiem jest zaufanie do sprawdzonego generalnego wykonawcy. Warto zauważyć, że różnica w średniej ich ocenie jest nieznaczna i wynosi tylko 0,04 punktu. Najmniej istotnym czynnikiem, wpływającym na decyzję o ponownej współpracy jest, zdaniem podwykonawców, łatwość rozwiązywania pojawiających się problemów.

Wyniki badań podane w tabeli 2 zilustrowano graficznie na rysunku 3. Na podstawie powyższych rezultatów można twierdzić, że podwykonawcy nawiązują z generalnymi wykonawcami współpracę opartą na zasadach partnerstwa. Potwierdzają oni, że z wybranymi firmami prowadzą długofalową współpracę, a na decyzję o jej kontynuacji mają wpływ takie czynniki, jak: zadowolenie, zaufanie oraz dobre relacje i komunikacja zbiegające się z definicją partnerstwa.

W dalszej kolejności zapytano badanych czy dostrzegają oni zalety i wady współpracy partnerskiej. Uzyskane wyniki zilustrowano graficznie (rys. 4).

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że wszyscy podwykonawcy (100%)

Tabela 2. Czynniki wpływające na decyzje o ponownej współpracy

Czynnik	Ilość odpowiedzi	Średni wynik	Ranga czynnika
	N_i	S_i	
Zadawalający przebieg poprzedniej współpracy	52	3,58	1
Zaufanie do sprawdzonego generalnego wykonawcy	52	3,54	2
Dobre relacje i wzajemna komunikacja	52	3,38	3
Wzajemny szacunek i rozumienie chęci osiągnięcia korzyści każdej strony	52	3,37	4
Łatwość rozwiązywania pojawiających się problemów	52	3,13	5

uczestniczący w badaniach dostrzegają zalety współpracy partnerskiej. Jednak 40% z nich dostrzega także negatywne skutki tej formy współpracy.

Badanym firmom zaproponowano wstępnie listę zalet i wad, jakie mogą wyphywać z podejmowania współpracy partnerskiej.

Wśród zalet wymieniono:

- 1) oszczędność czasu,
- 2) redukcja kosztów,
- 3) poprawa jakości robót,
- 4) wzrost zaufania pomiędzy stronami,
- 5) poprawa relacji pomiędzy stronami – mniejsza ilość konfliktów i nieporozumień, łatwość w rozwiązywaniu pojawiających się problemów,
- 6) wzrost zadowolenia inwestora,
- 7) stabilność (płynność) w otrzymywaniu zleceń.

Do wad zaliczono:

- 1) pewność wyphywająca z przekonania o uzyskiwaniu zleceń mogąca prowadzić do zaprzestania dbałości o konkurencyjność i wizerunek firmy,
- 2) poczucie zobowiązania wobec generalnego wykonawcy i przyjmowanie zlecenia wykonania robót pomimo ograniczeń,

3) śmiałość generalnego wykonawcy w nakłanianiu do obniżenia proponowanej oferty cenowej.

Nie były to listy zamknięte i uczestniczący w badaniach mieli możliwość podania własnych propozycji.

Podobnie jak we wcześniejszym pytaniu, wykonawcy wybierali jedną z czterech możliwych odpowiedzi oceniając istotność zaproponowanych czynników. Uzyskane wyniki podano w tabelach 3 i 4, a następnie zilustrowano graficznie na rysunkach 5 i 6.

Z rezultatów badań (tab. 3) wynika, że najwyższej ocenioną przez podwykonawców zaletą współpracy partnerskiej z generalnymi wykonawcami jest stabilność (płynność) w otrzymywaniu zleceń na wykonanie robót. W dalszej kolejności

pojawiały się: wzrost zadowolenia inwestora i wzrost zaufania pomiędzy stronami. Najniższej ocenioną zaletą jest poprawa jakości robót. Wyniki badań (tab. 3) zilustrowano poniżej graficznie (rys. 5).

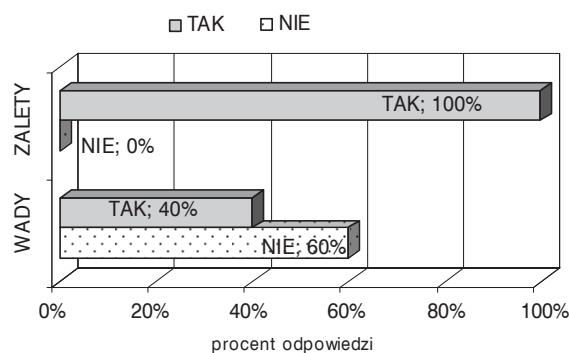
Warto zauważyć, że różnice w ocenie zaproponowanych zalet są bardzo małe. Najwyższa średnia ocen wyniosła 3,56, a najniższa 3,06 co oznacza, że wszystkie wymienione korzyści postrzegane są przez uczestniczących w badaniach jako istotne. Podwykonawcy nie zaproponowali żadnej dodatkowej zalety. Z uzyskanych odpowiedzi (tab. 4) wynika, że najistotniejszą wadą współpracy partnerskiej dostrzeganą przez podwykonawców jest zaprzestanie dbałości o konkurencyjność i wizerunek firmy. Firma przyzwyczajona do systematycznego otrzymywania zleceń bez konieczności rywalizacji może zaniechać działalności marketingowej. W sytuacji zerwania trwającej od dłuższego czasu współpracy z generalnym wykonawcą mogą pojawić się problemy z utrzymaniem się na rynku usług budowlanych. Pozostałe zaproponowane

Tabela 3. Zalety współpracy partnerskiej

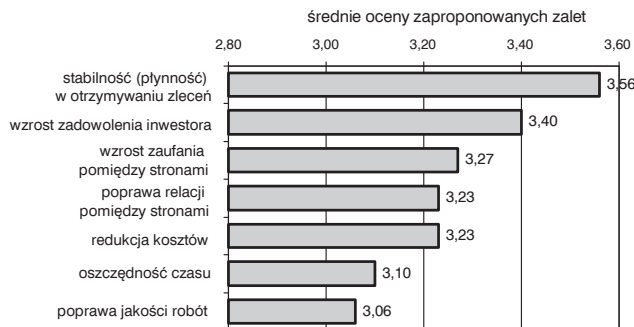
Zalety	Ilość odpowiedzi	Średni wynik	Ranga zalety
	N_i	S_i	
Stabilność (płynność) w otrzymywaniu zleceń	52	3,56	1
Wzrost zadowolenia inwestora	52	3,40	2
Wzrost zaufania pomiędzy stronami	52	3,27	3
Poprawa relacji pomiędzy stronami	52	3,23	4
Redukcja kosztów	52	3,23	5
Oszczędność czasu	52	3,10	6
Poprawa jakości robót	52	3,06	7



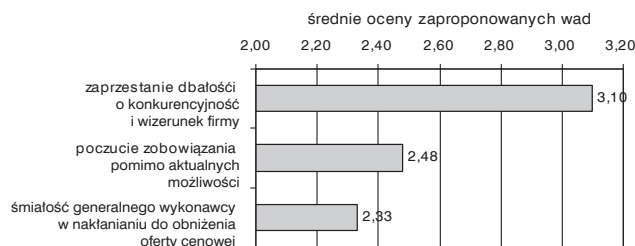
Rys. 3. Ilustracja graficzna wpływu czynników na decyzję o ponownej współpracy



Rys. 4. Opinia podwykonawców na temat dostrzegania zalet i wad współpracy partnerskiej



Rys. 5. Zalety współpracy partnerskiej



Rys. 6. Wady współpracy partnerskiej

wady badani uznali za mało istotne. Wyniki (tab. 4) zilustrowano graficznie (rys. 6).

Uczestniczący w badaniach dostrzegają także inne wady, nie wskazane w kwestionariuszu. Jeden z podwykonawców podał ryzyko przejęcia przez generalnego wykonawcę stosowanej przez niego technologii. Drugi – ryzyko przejęcia całej firmy.

4. Zestawienie wyników badań

Prezentowane wyniki badań potwierdziły rezultaty analogicznych badań przeprowadzonych wśród generalnych wykonawców [5, 6], które wykazały, że pomiędzy polskimi generalnymi wykonawcami i podwykonawcami często nawiązywana jest długotrwała – partnerska współpraca. Najistotniejszym czynnikiem wpływającym na decyzję o jej podjęciu jest w przypadku generalnych wykonawców zaufanie do sprawdzonego podwykonawcy, a w przypadku podwykonawców – zadowolający przebieg poprzedniej współpracy. Wszyscy uczestniczący w badaniach dostrzegają korzyści wyływające z tej formy współpracy. Generalni wykonawcy, za największą zaletę uznali poprawę jakości robót, a podwykonawcy – płynność w otrzymywaniu zle-

ceń. Warto podkreślić, że drugą co do ważności zaletą w obydwu grupach badanych był wzrost zadowolenia inwestora. 64% generalnych wykonawców i 40% podwykonawców dostrzega także wady współpracy partnerskiej. W opinii generalnych wykonawców najistotniejszą wadą okazał się problem z podwykonawcą, który pomimo swoich ograniczeń (np. zaangażowanie w inne przedsięwzięcie) podejmuje się realizacji zlecenia z powodu poczucia zobowiązania. Taka decyzja naraża generalnego wykonawcę na kłopoty z dotrzymaniem terminów i problemy z tego wynikające. Tymczasem podwykonawcy otrzymując systematycznie zlecenia od tego samego lub tych samych generalnych wykonawców, najbardziej obawiają się zanikania potrzeby dbałości o swój wizerunek i konkurencyjność.

5. Podsumowanie

Partnering może być uważany jako droga do osiągnięcia sukcesu w realizacji przedsięwzięć budowlanych. Długofalowa współpraca partnerów (np. generalnego wykonawcy i podwykonawcy) oparta na wzajemnym zaufaniu i zrozumieniu indywidualnych oczekiwań każdego z nich może przynieść szereg obopólnych

korzyści. Przeprowadzone badania potwierdzają, że polscy wykonawcy dostrzegają zalety tej formy współpracy. Partnering nie powinien być jednak uważany za sposób realizacji przedsięwzięcia, który wyeliminuje powstawanie wszystkich problemów związanych z procesem inwestycyjnym. W miejsce jednych pojawią się drugie. Obawy przed ujemnymi skutkami dostrzega prawie połowa badanych. Należy zaznaczyć, że w stosunku do zalet ocenione zostały one w większości jako mało istotne. Współpraca partnerska jest popularyzowana w wielu krajach. Także w Polsce podejście partnerskie wydaje się być interesującą formą współpracy nie tylko dla wykonawców robót, ale również dla pozostałych uczestników budowlanego procesu inwestycyjnego.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Egan J., Report of the Construction Task Force: Rethinking Construction, Department of the Environment Transport and the Regions, HMSO, London, 1996
- [2] Bayliss R., Cheung S.O., Suen H.C.H., Wong S.P., Effective partnering tools in construction: a case study on MTRC TKE contract 604 in Hong Kong. International Journal of Project Management 22, 2004, s. 253–263
- [3] Wood G.D., Ellis R.C., Main contractor experiences of partnering relationships on UK construction project. Construction Management and Economics. 23, 2005, s. 317–325
- [4] Badura B., Leśniak A., Współpraca partnerska uczestników procesu inwestycyjnego. Przegląd Budowlany 10/2008, s. 47–51
- [5] Leśniak A., Współpraca partnerska generalnych wykonawców z podwykonawcami. Prace Naukowe Instytutu Budownictwa Politechniki Wrocławskiej nr 91. Seria: Studia i Materiały nr 20 Wrocław 2008, s. 105–112
- [6] Leśniak A., Współpraca partnerska z podwykonawcami w opiniach generalnych wykonawców. Problemy naukowo-badawcze budownictwa, Tom V, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2008, s. 497–504
- [7] Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008. Główny Urząd Statystyczny

Tabela 4. Wady współpracy partnerskiej

Wady	Ilość odpowiedzi	Średni wynik	Ranga wady
	N_i	S_i	
Zaprzaenie dbałości o konkurencyjność i wizerunek firmy	21	3,10	1
Poczucie zobowiązania pomimo aktualnych możliwości	21	2,48	2
Śmiałość generalnego wykonawcy w nakłanianiu do obniżenia oferty cenowej	21	2,33	3